



**School of
Management and Law**

Zusammenarbeit der Gemeinden im Suhrental

**Eine Studie des Instituts für Verwaltungs-
Management der ZHAW im Auftrag des Regional-
verbands Suhrental**

Claire Kaiser, Jana Machljankin und Achim Lang

IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
CH-8401 Winterthur

Institut für Verwaltungs-Management
<https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/>

Co-Projektleitung, Kontakt

Dr. Claire Kaiser, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Verwaltungs-Management ZHAW,
claire.kaiser@zhaw.ch

Dr. Achim Lang, Leiter Fachstelle Local, Regional & Collaborative Governance, Institut für Verwaltungs-Management ZHAW, achim.lang@zhaw.ch

Projektmitarbeitende

Prof. Dr. Reto Steiner
Kevin Andermatt
Hannah Horschke
Carolina Opitz
Tim Ott

Autorinnen und Autoren

Dr. Claire Kaiser
Dr. Achim Lang
Jana Machljankin

Januar 2022

Copyright © 2022,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim Institut für Verwaltungs-Management der ZHAW School of Management and Law. Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Stand: Januar 2022

Management Summary

AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG DES BERICHTS

Der Regionalverband Suhrental (RVS) setzt sich aus 10 Gemeinden zusammen¹. Im RVS haben sich die Gemeinden zusammengeschlossen, um regionale Anliegen gemeinsam durchzusetzen und Pläne aufeinander abzustimmen. Sieben dieser Gemeinden, nämlich Hirschthal, Schöffland, Staffelbach, Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau und Wiliberg, haben eine Studie über die aktuellen Strukturen, die Zusammenarbeiten zwischen den Gemeinden sowie über mögliche Fusionen durchführen lassen. Im Spätherbst 2020 wurde die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften vom Regionalverband Suhrental mit der Umsetzung dieser Studie beauftragt. Ziel des Projektes ist es, eine Analyse des Zustands der am Projekt beteiligten Gemeinden im Suhrental vorzunehmen und die beiden Optionen „Verstärkte Zusammenarbeit“ und „Fusion“ zu prüfen.

STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER PROJEKTGEMEINDEN

In einem ersten Schritt werden die Stärken und Schwächen der einzelnen am Projekt beteiligten Gemeinden aufgeführt. Die Daten dazu stammen u.a. aus der schriftlichen Befragung sowie den Interviews und bilden daher eine Selbsteinschätzung ab. Zudem wurde noch eine vom RVS im Jahr 2020 durchgeführten SWOT-Analyse in der Region Suhrental beigezogen.

Stärken	Schwächen
<p><i>Gemeindestruktur und -charakteristika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Schöffland als starke ländliche Zentrumsgemeinde • einigermassen verkehrsgünstige Lage mit Schöffland als Verkehrsknotenpunkt; nahegelegener Autobahnanschluss 	<p><i>Gemeindestruktur und -charakteristika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftliche Entwicklung erschwert in den Kernräumen Landschaftsentwicklung, strukturschwach • Verkehrsanbindung mit dem öV nicht in allen Gemeinden günstig (z.B. Reitnau, Wiliberg)
<p><i>Bevölkerung/Gesellschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungswachstum über dem kantonalen und dem Schweizer Durchschnitt • intakte Landschaft / Nähe zu Erholungsräumen • Infrastruktur mit Einkaufsmöglichkeiten für den täglichen Bedarf in der Mehrheit der Gemeinden • Vereinsleben intakt 	<p><i>Bevölkerung/Gesellschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungswachstum unterdurchschnittlich in Moosleerau und Wiliberg • regionale Identität schwach
<p><i>Gemeindeverwaltung/Politik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • politische Gewichtung der Blöcke (links, Mitte, rechts) in den Projektgemeinden vergleichbar 	<p><i>Gemeindeverwaltung/Politik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • sehr kleine Gemeindeverwaltungen in den kleineren Projektgemeinden; spezialisiertes Fachwissen und ausreichende Stellvertreterregelungen in Frage gestellt • die Gemeinden bekunden Schwierigkeiten bei der Personalsuche für Exekutive und Verwaltung
<p><i>Leistungsangebot und -qualität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • gemäss Eigenangaben sind die Leistungsgrenzen in den Suhrentaler Projektgemeinden in keinem der abgefragten Aufgabenbereiche überschritten 	<p><i>Leistungsangebot und -qualität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • bei einigen Aufgaben in den Bereichen Soziales, Schule, Infrastruktur, Standortförderung, Gemeindeverwaltung sowie Gemeindeexekutive stossen einzelne Gemeinden an ihre Leistungsgrenzen oder sind diese in Sicht

¹ Es sind dies die Gemeinden Hirschthal, Holziken, Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau, Schlossrued, Schmiedrued-Walde, Schöffland, Staffelbach und Wiliberg.

<p><i>Gemeindefinanzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • in Schöffland und Hirschthal solide 	<p><i>Gemeindefinanzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • viele Gemeinden mit Nettoschulden • Steuerfuss in allen Projektgemeinden ausser Schöffland über dem kantonalen Durchschnitt • alle Projektgemeinden ausser Schöffland/Hirschthal erhalten Beiträge aus dem Finanzausgleich
--	---

MÖGLICHE VORGEHENSVARIANTEN

Ausgehend von der Analyse der Stärken und Schwächen werden den Projektgemeinden im Suhrental drei mögliche Varianten für das weitere Vorgehen aufgezeigt. Bei der ersten Variante handelt es sich um eine Fortführung der bisherigen interkommunalen Zusammenarbeit, also ähnlich dem Status Quo, allenfalls mit einem pragmatischen Ausbau. Bei den zwei Fusionsvarianten (inkl. Subvarianten) werden mögliche Fusionsperimeter vorgeschlagen und aufgezeigt, die - basierend auf den Angaben aus den Interviews - denkbar und zumindest einigermaßen realistisch im Sinne der politischen Machbarkeit scheinen.

VORGEHENSVORSCHLAG I: FORTFÜHRUNG DER BISHERIGEN ZUSAMMENARBEIT, ALLENFALLS MIT PRAGMATISCHEM AUSBAU

Dieser Vorschlag sieht eine Fortführung der bisherigen Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden in der Region Suhrental vor, allenfalls mit einem pragmatischen Ausbau.

Hintergrund dieses Vorschlags, der stark dem Status Quo ähnelt, ist, dass das Potenzial für Zusammenarbeiten zwischen den Gemeinden in der Region Suhrental bereits ziemlich ausgeschöpft ist. Dennoch wird dieser Vorschlag mit dem Zusatz eines pragmatischen Ausbaus im Sozialbereich oder der Informatik versehen.

In den Interviews wurde die Idee von Servicecentern im oberen Suhrental angesprochen. Dabei würden die Aufgaben z.B. von Schöffland abgezogen und stattdessen Servicecenter in verschiedenen Gemeinden im oberen Suhrental aufgebaut, z.B. Steuern bei Gemeinde A, Einwohnerkontrolle bei Gemeinde B etc. Damit würden die Aufgaben näher bei den Bürgerinnen und Bürgern erbracht und die Mitarbeitendenzahl in den Gemeinden würde wieder steigen, was auch der Stellvertretungsproblematik entgegenwirken dürfte. Diese Option hätte jedoch zum Nachteil, dass ein Mehraufwand entstehen würde durch die Umorganisation im Sinne eines Abzugs der Aufgaben aus den jetzigen Lösungen und einer Neugestaltung der Organisation im oberen Suhrental. Die Suche nach genügend qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Spezialaufgaben dürfte sich zudem schwierig gestalten. Eine Kostensenkung ist auch nicht *a priori* zu erwarten. Grundsätzlich - im Sinne einer Gesamtstrategie - ist es ausserdem fraglich, ob es sinnvoll ist, Aufgaben vom regionalen Zentrum in peripherere Gemeinden abzuziehen.

VORGEHENSVORSCHLAG II: FUSIONEN IN KLEINEN PERIMETERN

Variante IIa: Fusion Reitnau, Kirchleerau, Moosleerau, Staffelbach und allenfalls Wiliberg

Diese Fusionsvariante würde die Projektgemeinden im oberen Suhrental einbeziehen. Denkbar ist auf der einen Seite eine 5er Fusion, welche die Gemeinden Reitnau, Kirchleerau, Moosleerau, Staffelbach und Wiliberg einbeziehen würde, andererseits auch eine 4er Fusion ohne Wiliberg, welches sich teilweise eher Richtung Zofingen ausrichtet.

Vorteil dieser Variante wäre, dass die politische Machbarkeit als einigermaßen intakt eingeschätzt wird. Mit einer gewissen Steigerung der Leistungsfähigkeit darf gerechnet werden,

wenn sich diese vier oder fünf Gemeinden zusammenschliessen. Des Weiteren könnte mit dieser Fusionsvariante die Professionalität gesteigert werden und Stellvertretungsregelungen würden einfacher. Zudem könnte der Schwierigkeit, gut qualifizierte Mitglieder für die Exekutive zu finden, deutlich entgegnet werden.

Diese Fusionsvariante hat auch Nachteile. So fehlt der neuen, fusionierten Gemeinde ein eigentliches Zentrum. Zudem würden sich vier oder fünf finanzschwache Gemeinden zusammenschliessen. Infolgedessen ist nicht damit zu rechnen, dass eine finanzstarke Gemeinde resultieren würde.

Variante IIb: Fusion von Kirchleerau und Moosleerau

Fusionsvariante IIb sieht einen Zusammenschluss der beiden Nachbargemeinden Kirchleerau und Moosleerau vor und kann somit auch als Untervariante der Variante IIa angesehen werden. Die Vor- und Nachteile gleichen im Grossen und Ganzen denjenigen der Variante IIa, wenn auch das Ausmass etwas variiert.

Einer Fusion zwischen Kirchleerau und Moosleerau kann eine relativ gute politische Machbarkeit zugeschrieben werden und eine tatsächliche Umsetzung einer solchen Fusion ist realistischer als die Umsetzung der Variante IIa, da bei IIb weniger (Veto-)Player beteiligt sind. Die Fusionspartner befinden sich "auf Augenhöhe". Die Leistungsfähigkeit in den beiden Gemeinden könnte gesteigert werden. Anstelle von zwei Gemeinderäten würde nur noch einer bestehen, d.h. die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für die Gemeindeexekutive würde erleichtert.

Nachteile sind auch bei dieser Variante, dass aus den zwei finanzschwachen Gemeinden Kirchleerau und Moosleerau keine finanzstarke Gemeinde resultieren wird.

VORGEHENSVORSCHLAG III: FUSION IM GESAMTPERIMETER SUHRENTAL MIT ZENTRUMSGEMEINDE SCHÖFTLAND

Für die Variante "Fusion im Gesamtperimeter" werden alle sieben am Projekt beteiligten Gemeinden berücksichtigt; es sind dies Hirschthal, Schöftland, Staffelbach, Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau und Willberg. In dieser neuen, fusionierten Gemeinde würden rund 10'800 Menschen leben.

Eine Gemeindefusion in dieser Grössenordnung würde einige Vorteile bieten. So könnte die Leistungsfähigkeit gesteigert, die Gemeindeverwaltung professionalisiert und die Koordination vereinfacht werden. In der Gemeindeverwaltung würden sich Spezialisierungsmöglichkeiten ergeben und Stellvertretungen wären i.d.R. gewährleistet. Die neue, deutlich grössere Gemeinde würde bedeutend an Stärke und Gewicht gewinnen gegenüber anderen Institutionen und Organisationen, auch gegenüber dem Kanton. So könnte auch die Gemeindeautonomie gestärkt werden. Da bei dieser Fusionsvariante zwei finanzstärkere Gemeinden beteiligt wären, würde die finanzielle Situation der Gemeinden in der Region Suhrental insgesamt etwas entlastet. Es wäre zudem deutlich einfacher, genügend qualifizierte Personen für die Exekutive sowie auch für die Verwaltung und die Kommissionen zu finden; eine Position in einer Gemeinde dieser Grösse würde einerseits an Attraktivität gewinnen, andererseits müssten insgesamt bedeutend weniger Positionen besetzt werden. Auch in Bezug auf die Raumplanung würden sich viele Vorteile ergeben und eine grössere Kohärenz ermöglichen. So würde die "Landproblematik" in der Region, dass in Schöftland und Hirschthal zu wenig Baulandreserven

bestehen, in den umliegenden Gemeinden hingegen genügend, mit einer solchen Fusion gelöst. Mit dem Einbezug der Gemeinde Schöffland würde die neue Gemeinde auch über ein regionales ländliches Zentrum verfügen.

Diesen genannten Vorteilen stehen auch einige Nachteile gegenüber. So ist die politische Machbarkeit einer solchen grösseren Fusion zumindest zum heutigen Zeitpunkt stark in Frage gestellt, da zahlreiche Gemeinden einer solchen Variante skeptisch gegenüberstehen. Des Weiteren ist damit zu rechnen, dass in einer grösseren Gemeinde die politische Partizipation der Bevölkerung tendenziell leicht abnimmt.

Insgesamt würde sich ein Vorwärtstrend in der Region Suhrental einstellen, und die Region könnte im kantonalen Wettbewerb deutlich gestärkt werden.

BEWERTUNGSWORKSHOP IM DEZEMBER 2021

Am 8. Dezember 2021 fand im ehemaligen Gemeindehaus von Attelwil ein Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern aller am Projekt beteiligten Gemeinden statt. Darin stand die Diskussion der drei Vorgehensvorschläge im Mittelpunkt. Zu diesem Zweck wurden drei Gruppen gebildet und in diesen Gruppen wurden die drei Vorgehensvarianten diskutiert und Pro- und Kontra-Argumente auf Flip-Charts notiert (siehe Anhang IV). Anschliessend konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Argumente aus den anderen beiden Gruppen bewerten und zu diesem Zweck insgesamt sechs Punkte vergeben (roter Punkt: Ablehnung des Arguments; grüner Punkt: Zustimmung zum Argument). Dadurch konnte eine Gewichtung der Argumente vorgenommen werden.

In den Workshop-Gruppen wurden die Möglichkeiten und Potentiale einer vertieften Zusammenarbeit in Form weiterer interkommunaler Zusammenarbeiten besprochen. Insgesamt war die Diskussion zur vertieften Zusammenarbeit kaum kontrovers und auch die (wenigen) Bewertungen durch die anderen Gruppen spiegeln dies wieder. In der Bewertungsrunde erfuhren die Pro-Argumente «Es gibt in der Region schon sehr viele IKZ, deshalb ist man geübt darin», «Stellvertretungen sind gewährleistet», «Es gibt weniger politische / menschliche Widerstände» und «Bessere Verwaltungsführung» etwas Zustimmung aus den anderen Gruppen, während lediglich das Argument «Die Identität bleibt damit auch in der Gemeinde» negativ bewertet wurde. In der Bewertungsrunde erfuhren die Kontra-Argumente «Noch mehr IKZ würde zur Auflösung der Gemeindeverwaltungen führen» und «Potential bereits ausgeschöpft» etwas Zustimmung aus den anderen Gruppen.

In den Workshop-Gruppen wurden auch die Möglichkeiten und Potentiale einer Fusion in kleinem Perimeter (mit anschliessender Fusion im Gesamtperimeter besprochen). Insgesamt wurde aber nur wenig über diese Variante diskutiert, was sich aus der geringen Anzahl an Argumenten ablesen lässt. Zudem wurden die Pro-Argumente von den anderen Gruppen als wenig stichhaltig bewertet (viele negative Bewertungen), die Kontra-Argumente wurden dagegen als zutreffend bewertet (viele positive Bewertungen). In der Bewertungsrunde wurden die Pro-Argumente «Das mit einer kleinen Fusion ein Signal gesetzt wird» und «Fusion in kleinem Perimeter ist schnell umsetzbar» deutlich negativ bewertet. Somit werden die Pro-Argumente insgesamt als wenig realistisch angesehen. In der Bewertungsrunde wurden die Kontra-Argumente «Hoher Gesamtaufwand», «Bringt finanziell wenig» und «Nur ein Zwischenschritt» deutlich positiv von den anderen Gruppen bewertet. Somit werden diese Gegenargumente eher gestärkt, v.a. auch im Vergleich zu den Pro-Argumenten.

Die intensivsten Diskussionen in den Workshop-Gruppen gab es zur Vorgehensvariante Fusion im Gesamtperimeter. In der Bewertungsrunde erfuhren die meisten Pro-Argumente deutliche Zustimmung aus den anderen Gruppen («Hohe Zukunftsfähigkeit der neuen Gemeinde»),

«Einfachere Rekrutierung von Fachkräften und politischen KandidatInnen», «Mehr Gewicht im Kanton», «Synergien in der Verwaltung möglich» und «Digitalisierungsprojekte besser umsetzbar»), während «Kostenoptimierung» und «Tiefere Steuern» negativ bewertet wurden und somit als unrealistisch angesehen werden. In der Bewertungsrunde wurden die Kontra-Argumente tendenziell eher negativ bewertet (besonders «Politisches Amt mit mehr Aufwand in einer fusionierten Gemeinde» und «Keine Qualitätssteigerung bei bestehenden Leistungen»). Lediglich das Argument «Akzeptanz einer Fusion ist schwierig» wird von den teilnehmenden Personen als zutreffend empfunden.

Aus der Gegenüberstellung der Argumente und der Gewichtung durch die Gruppen wird ersichtlich, dass der Status Quo wenig kontrovers ist und noch als eine kurzfristige Option angesehen wird. Im Gegensatz dazu überwiegen die Kontra-Argumente bei der Fusion in kleinem Perimeter, während die Pro-Argumente bei der Fusion im Gesamtperimeter überwiegend von den beteiligten Personen als die realistischsten Argumente eingeschätzt werden.

EMPFEHLUNG DES GUTACHTERTEAMS

Basierend auf dem aufgezeigten Handlungsbedarf sowie der Beurteilung der Vorgehensvarianten und den Ergebnissen des Workshops zeigt sich, dass die Fusion im Gesamtperimeter einer kleinteiligeren Fusion in fast allen Bereichen vorzuziehen ist. So sind nur auf diese Weise überhaupt nennenswerte Effizienzpotentiale oder neue und bessere Verwaltungsleistungen realisierbar. In einer grösseren Verwaltung würde es leichter werden, qualifiziertes Personal zu rekrutieren und auch politische Ämter könnten leichter besetzt werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die Zukunftsfähigkeit der Gemeinden bei der Entscheidung im Blick zu behalten. So funktionieren die Verwaltungen noch in vielen Bereichen, aber die Leistungsgrenzen sind sichtbar und auch eine strategische Weiterentwicklung oder eine Reaktion auf veränderte und meist komplexere Rahmenbedingungen ist für die Gemeinden im Suhrental nur bedingt möglich. Dies zeigt sich besonders in der Siedlungsentwicklung, aber auch in der digitalen Transformation der Gemeindeverwaltungen, die bei den kleinräumigen Strukturen und den fehlenden Ressourcen nicht strategisch angegangen werden können. Dies gilt gleichermassen für die finanzstarken wie für die finanzschwachen Gemeinden. Eine Gemeindefusion in möglichst grossem Perimeter ist die einzige Möglichkeit, wieder an strategischer Handlungsfähigkeit zu gewinnen.

Jedoch scheint die Akzeptanz einer Fusion im Gesamtperimeter noch gering zu sein. Dies wird praktisch einhellig so gesehen und stellt damit die grösste Herausforderung in diesem Prozess dar. Da die Umsetzung aus politischen und emotionalen Gründen kurzfristig nicht möglich ist, empfiehlt das Gutachterteam das folgende stufenweise Vorgehen:

In einem ersten Schritt wird Vorgehensvorschlag I empfohlen, d.h. die Gemeinden sollten die Zusammenarbeit weiter vertiefen und auch möglichst vereinheitlichen, d.h. die IKZ zusammenzuführen und einen einheitlichen Perimeter bilden. So sollten keinesfalls IKZ mit Schöffland wieder «zurückgeholt» werden. Vielmehr könnten die übrigen Gemeindeaufgaben in einem Service Center zentralisiert werden. Zu überlegen wäre hier der Standort Schöffland oder der Aufbau eines weiteren Standorts und die Nutzung eines bestehenden Verwaltungsgebäudes. Thematisch könnten hier die sozialen Themen zusammengefasst, aber auch neue Themen in einer IKZ etabliert werden (z.B. IT, gemeinsame Finanzverwaltung etc.). In einem zweiten Schritt, zu einem späteren Zeitpunkt, würde die Umsetzung von Vorgehensvorschlag III angestrebt in Form einer Fusion aller Gemeinden im Suhrental. Damit könnten die vielen Vorteile einer solchen grösseren Fusion realisiert werden.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	iii
Inhaltsverzeichnis	viii
Abbildungsverzeichnis	x
Tabellenverzeichnis	xi
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung	1
1.2 Datenbasis und methodisches Vorgehen	1
1.3 Einbettung in den gesamtschweizerischen Kontext	2
1.4 Bezug zu kantonalen und regionalen Reformvorhaben	4
1.5 Gütekriterien zur Prüfung der Vorgehensvarianten	5
1.6 Aufbau des Berichts	8
2. Gemeindestruktur im Suhrental: Beschreibung der IST-Situation	9
2.1 Begriffsdefinitionen	9
2.2 Struktur der öffentlich-rechtlichen Körperschaften	9
2.3 Geografische Lage und Verkehrsanbindung	12
2.4 Regionalentwicklung	14
2.5 Bevölkerung und Beschäftigungssituation	17
2.6 Finanzielle Situation	19
2.7 IST-Zustand der Gemeinden und kommunale Aufgabenerfüllung	21
2.8 Politische Ausrichtung und Personalsuche	25
2.8.1 Politische Ausrichtung	25
2.8.2 Personalsuche in der Verwaltung und bei den politischen Mandatsträgern	25
2.9 Schulen, Freizeit und Vereine	27
2.10 Zwischenfazit: Stärken und Schwächen der Projektgemeinden	29
3. Prüfung der Option «Vertiefte Zusammenarbeit»	30
3.1 Vor- und Nachteile der interkommunalen Zusammenarbeit aus wissenschaftlicher Sicht	30
3.2 Bestehende Zusammenarbeiten zwischen den Suhrentaler Gemeinden	30
3.3 Aufgaben mit Potenzial für vertiefte Zusammenarbeit	33
3.4 Auswirkungen vertiefter IKZ	37
3.5 Mögliche Zusammenarbeitsperimeter der Gemeinden im Suhrental	41
4. Prüfung der Option «Fusion»	43
4.1 Mögliche Auswirkungen von Fusionen - Erkenntnisse aus der Literatur	43
4.1.1 Effekte auf die Gemeindefinanzen	43
4.1.2 Effekte auf die Organisation, Autonomie und Identifikation mit der Gemeinde	48
4.2 Potenziale und mögliche Auswirkungen von Fusionen - Ergebnisse der schriftlichen Befragung in den Suhrentaler Gemeinden	49
4.2.1 Aufgaben mit Potenzial durch eine Fusion	49
4.2.2 Mögliche Auswirkungen einer allfälligen Fusion in den Projektgemeinden	51
4.3 Einstellung der Gemeindevertreterinnen und –vertreter zum Thema Fusion - Ergebnisse der mündlichen Befragung	55
4.4 Mögliche Fusionsperimeter der Suhrentaler Gemeinden	59
4.5 Beiträge des Kantons im Falle einer Fusion	60

5. Handlungsbedarf, mögliche Vorgehensvarianten und deren Beurteilung sowie Empfehlungen des Gutachterteams	61
5.1 Einschätzung des Handlungsbedarfs	61
5.2 Mögliche Vorgehensvarianten	62
5.2.1 Vorgehensvorschlag I: Fortführung der bisherigen Zusammenarbeit, allenfalls mit pragmatischem Ausbau	62
5.2.2 Vorgehensvorschlag II: Fusionen in kleinen Perimetern	64
5.2.3 Vorgehensvorschlag III: Fusion im Gesamtperimeter Suhrental	65
5.3 Beurteilung der Optionen anhand ausgewählter Gütekriterien	69
5.4 Beurteilung der Optionen durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops	70
5.5 Empfehlung des Gutachterteams	72
6. Literatur	74
Anhang I	77
Anhang II	78
Anhang III	80
Anhang IV	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interkommunale Zusammenarbeit nach Aufgabenbereichen	3
Abbildung 2: Ausgewählte Gemeindefusionen im Kanton Aargau.....	4
Abbildung 3: Geografische Lage der Gemeinden im Suhrental.....	12
Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Raumkonzept Aargau.....	15
Abbildung 5: Konzeptkarte REK (2012) der Region Suhrental	16
Abbildung 6: Leistungsgrenzen Soziales, Schulen und Kultur.....	22
Abbildung 7: Leistungsgrenzen Infrastruktur und Standortförderung.....	23
Abbildung 8: Leistungsgrenzen Sicherheit und Verwaltung.....	24
Abbildung 9: Personalsuche in den Suhrentaler Gemeinden	26
Abbildung 10: Entwicklung IKZ in den Suhrentaler Gemeinden	33
Abbildung 11: Mögliche Auswirkungen von Fusionen aus Sicht der Gemeinden	52
Abbildung 12: Notwendigkeit von Reformen.....	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gütekriterien zur Beurteilung der Handlungsoptionen	6
Tabelle 2: Gemeindetyp (gemäss BFS) der Projektgemeinden.....	13
Tabelle 3: Kürzeste Fahrdistanz zwischen den Gemeinden mit dem öV.....	13
Tabelle 4: Kürzeste Fahrdistanz und Fahrzeit mit dem MIV	14
Tabelle 5: Bevölkerungsstand und -entwicklung von 1999 bis 2019	17
Tabelle 6: Anteil ausländische Einwohner/-innen 2019	18
Tabelle 7: Beschäftigungssituation und -entwicklung	18
Tabelle 8: Ausgewählte Finanzkennzahlen der Projektgemeinden	20
Tabelle 9: IST-Zustand der Projektgemeinden und kommunale Aufgabenerfüllung.....	21
Tabelle 10: Parteienstärke bei den Nationalratswahlen 2019 in den Projektgemeinden	25
Tabelle 11: Stärken und Schwächen der einzelnen Projektgemeinden.....	28
Tabelle 12: Zusammengefasste Stärken und Schwächen der Projektgemeinden.....	29
Tabelle 13: Bestehende IKZ in den Suhrentaler Gemeinden	31
Tabelle 14: Aufgaben mit Potenzial für vertiefte IKZ.....	34
Tabelle 15: Potential einer verstärkten IKZ auf die Gemeindeaufgaben (Quantität, Qualität, Kosten)	37
Tabelle 16: Potential einer verstärkten IKZ nach Aufgabenbereichen im Hinblick auf Quantität	39
Tabelle 17: Potential einer verstärkten IKZ nach Aufgabenbereichen im Hinblick auf Qualität	40
Tabelle 18: Potential einer verstärkten IKZ nach Aufgabenbereichen im Hinblick auf Kosten.....	40
Tabelle 19: Mögliche Partner für eine verstärkte IKZ.....	41
Tabelle 20: Einwohnereffekt auf den Nettoaufwand für verschiedene Aufgabenbereiche.....	46
Tabelle 21: Aufgaben mit Potenzial durch eine Fusion.....	50
Tabelle 22: Effekte einer Fusion nach Aufgabenbereichen für den Aspekt Quantität.....	53
Tabelle 23: Effekte einer Fusion nach Aufgabenbereichen für den Aspekt Qualität.....	54
Tabelle 24: Effekte einer Fusion nach Aufgabenbereichen für den Aspekt Kosten	54
Tabelle 25: Bevorzugte Anzahl Partner für eine Fusion	60
Tabelle 26: Finanzielle Unterstützung des Kantons im Falle einer Fusion	60
Tabelle 27: Vorgehensvorschlag I: Stärken-Schwächen-Analyse	63
Tabelle 28: Vorgehensvorschläge IIa und IIb: Stärken-Schwächen-Analyse	65
Tabelle 29: Wohnbevölkerung 2019 in ausgewählten Gemeinden im Kanton Aargau	65
Tabelle 30: Effekt einer Fusion auf die Nettoaufwand in verschiedenen Aufgabenbereichen	67
Tabelle 31: Vorgehensvorschlag III: Stärken-Schwächen-Analyse	68
Tabelle 32: Beurteilung der Optionen anhand ausgewählter Gütekriterien	69

1. Einleitung

1.1 AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

Der Regionalverband Suhrental (RVS) setzt sich aus 10 Gemeinden zusammen². Im RVS haben sich die Gemeinden zusammengeschlossen, um regionale Anliegen gemeinsam durchzusetzen und Pläne aufeinander abzustimmen. Sieben dieser Gemeinden, nämlich Hirschthal, Schöffland, Staffelbach, Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau und Wiliberg, haben eine Studie über die aktuellen Strukturen, die Zusammenarbeiten zwischen den Gemeinden sowie über mögliche Fusionen durchführen lassen. Im Spätherbst 2020 wurde die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften vom Regionalverband Suhrental mit der Umsetzung dieser Studie beauftragt. Ziel des Projektes ist es, eine Analyse des Zustands der am Projekt beteiligten Gemeinden im Suhrental vorzunehmen und die beiden Optionen „Verstärkte Zusammenarbeit“ und „Fusion“ zu prüfen. Konkret sollen dabei im vorliegenden Bericht folgende Zielsetzungen verfolgt werden:

- IST-Analyse der Strukturen der Gemeinden des Regionalverbands Suhrental
- Prüfung einer vertieften Zusammenarbeit der Gemeinden im Suhrental
- Prüfung von Gemeindefusionen in kleinen Perimetern und im Gesamtperimeter
- Prüfung von Kosten und Nutzen der verschiedenen Varianten.

1.2 DATENBASIS UND METHODISCHES VORGEHEN

Um die aktuelle Situation der Gemeinden im Suhrental sowie die Einschätzungen und Bedürfnisse der Akteure zu kennen, wurde eine Bestandsaufnahme in den beteiligten Gemeinden durchgeführt. Die Daten stammen aus Literatur- und Dokumentenanalysen und einer schriftlichen sowie einer mündlichen Befragung. Dieses methodische Vorgehen enthält sowohl quantitative als auch qualitative Elemente und erlaubt die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven aus Politik und Verwaltung.

Die Grundlagen für die Studie stützen sich auf die folgenden Quellen:

a) Literatur- und Dokumentenanalyse

Für die Literatur- und Dokumentenanalyse werden die gesetzlichen Grundlagen, Dokumente der am Projekt beteiligten Gemeinden sowie des Kantons, statistische Grundlagendaten des Bundesamtes für Statistik sowie des Kantons Aargau und der beteiligten Gemeinden, Informationen der Webseiten des Kantons und der Gemeinden, Zeitungsartikel, bestehende Publikationen der Autoren dieses Berichts sowie weitere themenbezogene Werke berücksichtigt.

b) Daten des Gemeindemonitorings der ZHAW

Um die Situation der Gemeinden im Suhrental in einen schweizerischen Vergleich zu stellen, wurde die bestehende Datenbasis des Gemeindemonitorings der ZHAW und der Universität Lausanne beigezogen, d.h. insbesondere die Befragung der Gemeindeschreibenden von 2017. Diese Befragung erreichte mit 82.8 Prozent eine relativ hohe Antwortquote. Acht der zehn Suhrentaler Gemeinden haben sich an dieser Befragung beteiligt. Für einzelne Teilaspekte wurden auch die Gemeindeschreiberbefragungen aus den Jahren vor 2017 sowie die Exekutivbefragungen von 2010 und 2017 verwendet.

² Es sind dies die Gemeinden Hirschthal, Holziken, Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau, Schlossrued, Schmiedrued-Walde, Schöffland, Staffelbach und Wiliberg.

c) Schriftliche Befragung der Gemeinden

Des Weiteren wurde eine vertiefte schriftliche Befragung bei den Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreibern, dem gesamten Gemeinderat sowie dem Verwaltungskader der am Projekt beteiligten Gemeinden im Suhrental durchgeführt. Die Themenblöcke für diese Befragung umfassten (1) den Ist-Zustand der Gemeinde und die kommunale Aufgabenerfüllung, (2) die interkommunale Zusammenarbeit und deren möglichen Auswirkungen, (3) Gemeindefusionen und deren möglichen Auswirkungen, (4) Gemeindeverwaltung und Gemeindepolitik sowie (5) das Verhältnis zum Kanton. Die Befragung wurde elektronisch durchgeführt mithilfe des Befragungstools Qualtrics.

d) Persönliche Interviews

Ausgehend von den Ergebnissen des Gemeindemonitorings und der vorhandenen Primärdaten erfolgten zwischen Juni und Oktober 2021 persönliche, vertiefende Gespräche mit den Vertreterinnen und Vertretern der sieben am Projekt beteiligten Gemeinden sowie mit einer Vertreterin und einem Vertreter des Kantons. Mehrheitlich handelte es sich dabei um Gruppeninterviews. Insgesamt wurden somit 14 leitfadengestützte Gespräche mit den betreffenden Personen aus den Gemeinden und dem Kanton durchgeführt³:

- Gemeinden: je zwei Gruppengespräche pro Gemeinde (a) gesamte Gemeindeexekutive (inkl. Gemeindeammann) und (b) Gemeindeschreiberin bzw. Gemeindeschreiber sowie Verwaltungskader. In Falle der Gemeinde Reitnau wurde das Gespräch mit dem Gemeinderat und dem Gemeindeschreiber gemeinsam durchgeführt.
- Gemeindeabteilung des Kantons Aargau: Frau Yvonne Reichlin, Leiterin Gemeindeabteilung, und Herr Jürg Feigenwinter, Leiter Finanzaufsicht Gemeinden.

e) Workshop

Auf Grundlage der Auswertungen aus der Situationsanalyse und der Befragungen fand am 8. Dezember 2021 ein Workshop mit allen am Projekt beteiligten Gemeinden statt, um die vorläufigen Ergebnisse zu präsentieren und zu diskutieren. Dieses Vorgehen ermöglichte es, die Inputs und Erkenntnisse aus dem Workshop in den finalen Bericht einfließen zu lassen.

Abgrenzung

In diesem Bericht werden keine vertieften Analysen zum Stand der Gemeindeinfrastruktur oder ähnlicher Bereiche durchgeführt. Auch können keine detaillierten Umsetzungsvarianten (z.B. Grösse des Gemeinderats, Struktur der Gemeindeverwaltung etc.) gebildet und analysiert werden, da die Anzahl möglicher Varianten fast unüberschaubar ist und die Variantenbildung zudem Teil des politischen Fusionsprozesses sein sollte.

1.3 EINBETTUNG IN DEN GESAMTSCHWEIZERISCHEN KONTEXT

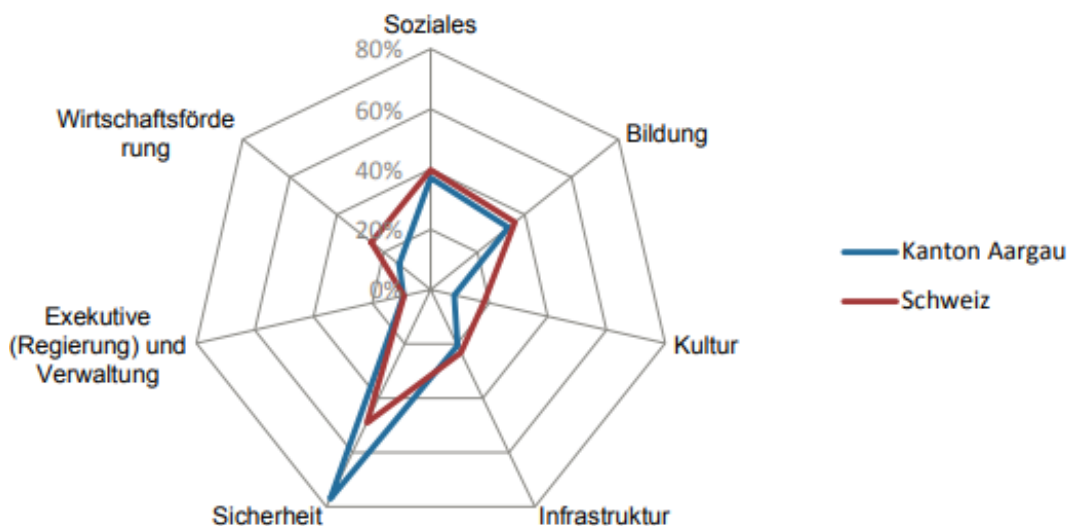
Ein erster grosser Reformbereich der Schweizer Gemeinden betrifft die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ). In den Schweizer Gemeinden kommt der IKZ seit längerer Zeit eine wachsende Bedeutung zu (Steiner et al. 2021). In der letzten Befragung der Gemeindeschreibenden von 2017 gaben 56 Prozent aller Gemeinden an, dass sich die interkommunale Zusammenarbeit ihrer Gemeinde im Zeitraum zwischen 2012 und 2017 intensiviert habe. Das ist zwar weniger als im Jahr 2009, als knapp zwei Drittel der befragten Gemeinden angaben, dass die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden in den letzten fünf Jahren zugenommen habe, stellt aber mit fast kaum abnehmenden interkommunalen Zusammenarbeiten eine weiterhin

³ Eine detaillierte Auflistung der durchgeführten Interviews findet sich im Anhang der Studie.

positive Tendenz zu mehr IKZ dar (Steiner et al., 2021). Vergleicht man die Verbreitung von IKZ zwischen den Gemeinden im Kanton Aargau mit dem schweizweiten Durchschnitt, kooperieren die Aargauer Gemeinden über alle Aufgabenbereiche hinweg fast gleich häufig wie die Schweizer Gemeinden: Bei den Gemeinden im Kanton Aargau sind es 28.4% und schweizweit 28.7% (Kanton Aargau 2021a).

Für viele kleine Gemeinden bietet die Zusammenarbeit mit einer Nachbargemeinde den Vorteil, dass insbesondere Kosten für die Erbringung von Gemeindeaufgaben eingespart werden können und durch eine Professionalisierung die Qualität verbessert werden kann. Deshalb finden sich Beispiele für solche Zusammenarbeiten fast in allen Sachbereichen (siehe Abbildung 1). Besonders verbreitet ist die Zusammenarbeit im Bereich Soziales und Bildung, in anderen Bereichen hingegen könnte noch ein unausgeschöpftes Potential zur Intensivierung der Zusammenarbeit bestehen, darunter im Bereich Verwaltung oder bei Aufgaben im Zusammenhang mit der Wirtschaftsförderung.

Abbildung 1: Interkommunale Zusammenarbeit nach Aufgabenbereichen (Kanton Aargau und Schweiz)⁴



Der zweite grosse Reformbereich betrifft Gemeindefusionen. Während in zahlreichen OECD-Ländern insbesondere Mitte des 20. Jahrhunderts gross angelegte Territorialreformen durchgeführt wurden, blieb die Gemeindestruktur in der Schweiz für eine lange Zeit relativ stabil. In den vergangenen drei Jahrzehnten haben Gemeindezusammenschlüsse als Reformstrategie jedoch auch hierzulande klar an Bedeutung gewonnen (Steiner/Kaiser 2017). In 1850, zwei Jahre nach der Gründung des Schweizer Bundesstaates, zählte die Schweiz 3'203 Gemeinden, 1990 waren es immer noch 3'021. Seither wurden deutlich mehr Gemeinden fusioniert und deren Zahl hat sich per 2021 auf 2'172 reduziert. Oft handelt es sich bei den Gemeindefusionen in der Schweiz um Zusammenschlüsse von zwei Gemeinden, zum Teil auch um kleine Gruppenfusionen. Ausgehend von der Zahl der aktuellen Fusionsgespräche und -projekte dürfte sich diese Entwicklung künftig weiter akzentuieren⁵.

Die schweizerische Gemeindeflandschaft ist ziemlich heterogen und fragmentiert. Der Gemeindebestand variiert deutlich zwischen den Kantonen: die Zahl der Gemeinden reicht von 3 in den Kantonen Basel-Stadt und Glarus bis 339 im Kanton Bern (BFS 2021). Der Kanton Aargau gehört mit seinen 210 Gemeinden zu denjenigen Kantonen mit einem überdurchschnittlichen Gemeindebestand (BFS 2021). Die Mediengrösse der Schweizer Gemeinden liegt im Jahr

⁴ Kanton Aargau Bericht_komprimiert_HP.pdf (ag.ch)

⁵ Vgl. Steiner et al. 2021

2019 bei 1'529, der Mittelwert beträgt 3'891 Einwohnerinnen und Einwohner. Für das Aargauer Kantonsgebiet beträgt die Mediengemeindegrösse 2'019 und der Mittelwert 3'250 Einwohnerinnen und Einwohner. Die sieben am Projekt beteiligten Gemeinden im Suhrental verfügen daher mit einem Median von 1'301 und einem Mittelwert von 1'547 zwar nicht über sehr kleine, aber dennoch sowohl im Schweizerischen als auch im kantonalen Vergleich über unterdurchschnittliche Gemeindegrössen (BFS 2021).

Eine schweizweite Analyse zeigt, dass Gemeindefusionen zwischen 2015 und 2021 primär im ländlichen Raum durchgeführt wurden (Steiner et al. 2021). Drei von 10 Fusionsgemeinden gehören dem Typus der ländlichen peripheren Gemeinden an. Auch ländliche Zentrumsgemeinden sind überdurchschnittlich oft an Fusionsprojekten beteiligt und können die Zentren der neu fusionierten Gemeinden bilden. Eine allfällige Fusion der Suhrentaler Projektgemeinden würde in dieses Schema passen.

1.4 BEZUG ZU KANTONALEN UND REGIONALEN REFORMVORHABEN

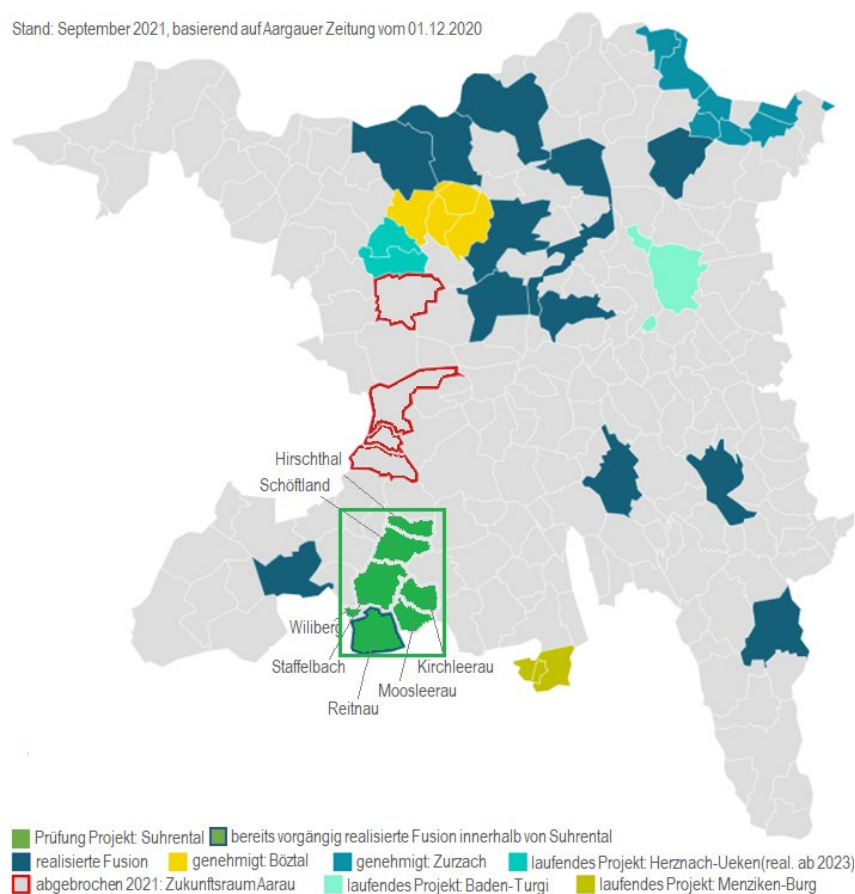
In diesem Abschnitt werden ausgewählte kantonale und regionale Reformvorhaben aufgeführt, die gegebenenfalls mit dem Suhrentalprojekt im Zusammenhang stehen.

Fusionsaktivität im Kanton Aargau

Im Kanton Aargau gibt es neben der in diesem Bericht fokussierten «Vorprüfung» Suhrental einige laufende, genehmigte oder auch bereits realisierte oder abgebrochene Fusionsprojekte. Einige dieser Fusionsaktivitäten im Kanton Aargau werden in der Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Ausgewählte Gemeindefusionen im Kanton Aargau⁶

Stand: September 2021, basierend auf Aargauer Zeitung vom 01.12.2020



⁶ Hägler 2020

Laut Kanton zeigen die Erfahrungen aus den laufenden sowie abgebrochenen Fusionsprojekten, dass es bei einer Vielzahl von Gemeinden in einem Vorhaben schwierig ist, alle Gemeindeinteressen zu berücksichtigen. Teilweise gehen Vorhaben von einem grossen Perimeter aus, wobei am Ende nur wenige Gemeinden «übrigbleiben» und sich zusammenschliessen. Dabei scheinen verschiedene Faktoren eine Rolle zu spielen, was nicht zuletzt die (gemeinsame) Topografie der Gemeinden betrifft. Je zweckmässiger abgegrenzt die angedachte Gemeinde ist, desto besser verbunden sind die Gemeinden untereinander und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Fusion.

Überarbeitung regionales Entwicklungskonzept (REK)

Das regionale Entwicklungskonzept (REK) stammt aus dem Jahr 2012 (Regionalverband Suhrental 2020) und wird zurzeit überarbeitet (vgl. auch 2.2.2).

Projekt im Rahmen der NRP "Überregionale Zusammenarbeit"

Im Rahmen der neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP) hat der RVS gemeinsam mit dem Regionalplanungsverband aargauSüd impuls (agS) das Projekt "Überregionale Zusammenarbeit aargauSüd impuls und Regionalverband Suhrental" bewilligt erhalten (2020-2021). Die Gebiete der beiden Verbände grenzen aneinander, zudem sind sie beide ländlich geprägt, sowie finanz- und strukturschwach. Es bestehen bereits gute Kontakte zwischen den beiden Verbänden sowie auch kleinere gemeinsame Projekte. Ziel des NRP-Projekts ist die Prüfung einer vertieften Zusammenarbeit, mit Fokus auf Synergienutzungen auf organisatorischer Ebene sowie eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der beiden Regionen (Regionalverband Suhrental 2021b; Regionalverband Suhrental 2020b).

1.5 GÜTEKRITERIEN ZUR PRÜFUNG DER VORGEHENSVARIANTEN

Die in dieser Studie erarbeiteten möglichen Handlungsoptionen werden anhand von ausgewählten Gütekriterien beurteilt. Hierfür wurden Dimensionen, zugehörige Themenfelder gemäss CAF sowie verschiedene Gütekriterien definiert (vgl. Tabelle 1), basierend auf dem Common Assessment Framework (CAF) sowie weiterer einschlägiger Literatur (vgl. Steiner 2002; Thom/Wenger 2010; Gabler 2018). Beim CAF handelt es sich um ein gemeinsames, europäisches Qualitätsbewertungssystem zur Verbesserung von Organisationen im öffentlichen Sektor. Als die drei Hauptdimensionen werden die Befähiger, die Ergebnisse sowie die Realisierbarkeit des Vorhabens unterschieden. Zu jeder dieser Hauptdimensionen werden Gütekriterien definiert, die im Folgenden noch genauer erläutert werden und später im empirischen Teil als Grundlage für die Beurteilung der verschiedenen erarbeiteten Vorgehensvarianten dienen.

Dimension "Befähiger"

Mit den Befähigern sind die Tätigkeiten sowie die Art und Weise der Aufgabenerfüllung einer Organisation gemeint, mit dem Ziel, die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Bei den Befähigern gemäss CAF werden die fünf Themenfelder Führungsqualität, Personalmanagement, Strategie und Planung, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse unterschieden (CAF 2006).

Zielorientierung: Unter der Zielorientierung einer Organisation ist zu verstehen, ob ein eindeutiger Zielbezug vorhanden sind, ob Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung klar voneinander abgegrenzt sind und übereinstimmen und ob eine sach- bzw. problemnahe sowie zielbezogene Aufgabenerfüllung möglich ist (Thom/Wenger 2010).

Tabelle 1: Gütekriterien zur Beurteilung der Handlungsoptionen

Dimensionen	Themenfelder gemäss CAF	Gütekriterien
Befähiger	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsqualität • Personalmanagement • Strategie und Planung • Partnerschaften und Ressourcen • Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Politische Steuerbarkeit • Koordination und Führbarkeit • Anpassungsfähigkeit/ Stellvertretungen • Spezialisierung
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbezogene Ergebnisse • Kunden- / Bürgerbezogene Ergebnisse • Gesellschaftsbezogene Ergebnisse • Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Economies of Scale • Economies of Scope • Qualität der Leistung • Bürgernähe • Innovationsfähigkeit
Realisierbarkeit		<ul style="list-style-type: none"> • Politische Machbarkeit • Projektdauer • Projektkosten

Politische Steuerbarkeit: Bei diesem Gütekriterium geht es darum, in welchem Ausmass die Gemeinden im zu beurteilenden Modell die Möglichkeit haben, die politische Steuerung wahrzunehmen. Auch die Autonomie einer Gemeinde soll hier mitberücksichtigt werden. Beim Entscheid für interkommunale Zusammenarbeit gibt die Gemeinde zwar Autonomie ab, da sie die Entscheide neu gemeinsam mit anderen Partnergemeinden trifft. Jedoch gewinnt sie durch gepoolte Ressourcen wieder an Handlungsfähigkeit zurück (Steiner 2002). Auch durch eine Fusion kann die Gemeindeautonomie schlussendlich gestärkt werden, da eine grössere Gemeinde mehr Kapazitäten und Handlungsspielraum erhält (Steiner/Kaiser 2017).

Koordination und Führbarkeit: Bei diesem Kriterium geht es um eine zielbezogene Führbarkeit der Organisation sowie um die Begrenzung des Koordinationsaufwandes (vgl. Steiner 2002; Thom/Wenger 2010). Dies bedeutet beispielsweise bei der IKZ, dass die Zahl und Art der Schnittstellen zwischen den Entscheidungsträgern der beteiligten Gemeinden und der mit der Aufgabenerfüllung betrauten Organisation möglichst so ausgestaltet sind, dass der Aufwand begrenzt werden kann. Der Koordinationsaufwand wird tendenziell höher und die Führbarkeit schwieriger, je differenzierter und komplexer die Organisationsstruktur ausgestaltet ist. Bei der IKZ bezieht sich der Koordinationsaufwand nicht nur auf den internen Aufwand innerhalb einer einzelnen Gemeinde, sondern auf alle beteiligten Partner in Form der interorganisationalen Koordination. Gegenüber der IKZ ist der Koordinationsaufwand bei einer Fusion geringer und die Führbarkeit höher, da die Absprachen zwischen den beteiligten Partnergemeinden wegfallen, sobald die Fusionsgemeinde besteht.

Anpassungsfähigkeit/Stellvertretungen: Das Organisationsmodell sollte es der Gemeinde ermöglichen, sich bei Änderungen und Anforderungen im Umfeld entsprechend rasch und wirksam anpassen zu können. Dies sollte möglichst ohne grundlegende Organisationsänderungen möglich sein und die Aufgabenerfüllung sollte stets gewährleistet sein (Steiner 2002; Thom/Wenger 2010). Hierfür ist im Bedarfsfall auch eine gewisse Flexibilität beim Personal und bei dem Sachmitteln gefordert. In diesem Zusammenhang sind auch gut funktionierende Stellvertreterregelungen von Relevanz, beispielweise bei einem Ausfall einer Arbeitskraft infolge Krankheit oder bei Urlaubsabwesenheiten. Gibt es nur eine Person, die eine bestimmte Aufgabe ausführen kann, besteht ein Klumpenrisiko bei deren Ausfall, da keine Stellvertretung gewährleistet werden kann. Insbesondere in kleinen Gemeinden ist die Situation problematisch, da oft bei Abwesenheiten keine adäquaten Stellvertreterregelungen bestehen; in grösseren Gemeinden sind diese in der Regel besser gewährleistet.

Spezialisierung: Spezialisierung entsteht durch Arbeitsteilung, wobei sich einzelne Abteilungen oder Stellen der Institution einer Teilaufgabe widmen. Vorteile einer Spezialisierung können erhöhte Produktivität und eine professionelle Verrichtung der Aufgaben mit höherer Leistungsqualität sein. Jedoch ist hierfür eine gewisse Grösse der Organisation Voraussetzung. D.h. wenn eine kleine Gemeinde eine Aufgabe alleine erfüllt, wird sie nicht denselben Spezialisierungsgrad erreichen können, wie dies in grösseren Zusammenarbeitsperimetern möglich wird bzw. wie eine grössere Gemeinde dies tun kann.

Dimension “Ergebnisse”

Des Weiteren werden die Ergebnisse bewertet. Dabei soll der Grad der Zielerreichung sowie die Wahrnehmung und Einschätzung verschiedener Stakeholder gemessen werden, insbesondere diejenigen der Mitarbeitenden, der Bürgerinnen und Bürger sowie der Gesellschaft (CAF 2006).

Economies of Scale: Von Economies of Scale bzw. Skalenerträgen spricht man, wenn tiefere Kosten durch Effizienzgewinne erzielt werden können, die durch die Bereitstellung grösserer Mengen entstehen (vgl. Gabler 2018). Wenn Gemeinden fusionieren oder in einem Aufgabenbereich zusammenarbeiten, können dadurch gewisse Synergieeffekte und Skalenerträge erzielt werden. In grösseren Gemeinden bzw. Zusammenarbeitsperimetern fallen diese tendenziell höher aus als in kleineren Gemeinden/Perimetern. Demgegenüber sind jedoch auch Diseconomies of Scale möglich, d.h. eine Zunahme der Stückkosten mit zunehmender Menge. Es handelt sich dabei meist um Komplexitätskosten.

Economies of Scope: Unter den sogenannten Economies of Scope versteht man Verbundeffekte, wonach es vorteilhafter ist, mehrere Leistungen in einer Organisation zu erbringen, anstatt dass sich mehrere Organisationen jeweils auf eine der zu erbringenden Leistungen spezialisiert und lediglich diese erbringt. Dadurch können Synergien und Kostenersparnisse entstehen (Gabler 2018).

Qualität der Leistung: Die Qualität von öffentlichen Leistungen ist ein umstrittenes Konzept. Denn die Qualität hängt nicht nur von der Art und Weise, dem Niveau und der Ausdehnung der Leistungserbringung zusammen, sondern auch mit der Wahrnehmung und den Erfahrungen der Bürgerinnen und Bürger (Folz 2004). Oft wird angenommen, dass die Leistungserbringung in grösseren Zusammenarbeitsperimetern bzw. grösseren Gemeinden ein höheres Niveau erreicht, da mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen und grössere Verwaltungen eine höhere Professionalität aufweisen.

Bürgernähe: Unter Bürgernähe ist die Orientierung an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger bei der Leistungserbringung zu verstehen. Der Grad der Bürgernähe kommt etwa beim Umgang zwischen Behörden und Bürgerinnen/Bürgern zum Ausdruck. Tendenziell ist die Bürgernähe in kleineren Gebietseinheiten grösser, da die Vertreterinnen/Vertreter der Behörden und die Bürgerinnen/Bürger unter Umständen persönlichen Kontakt haben und die Wege kürzer sind.

Innovationsfähigkeit: Mit der Innovationsfähigkeit ist die Leistungsfähigkeit einer Institution in Bezug auf das Hervorbringen von Neuerungen gemeint (Gabler 2018). Dabei ist einerseits das Innovationspotenzial von Relevanz, d.h. Voraussetzungen und Sachmittel, um die Innovationsfähigkeit zu gewährleisten. Andererseits geht es auch um das Innovationsklima, d.h. die Rahmenbedingungen bzw. organisatorischen Voraussetzungen für das Hervorbringen von Innovationen.

Dimension "Realisierbarkeit"

Bei der Dimension der Realisierbarkeit wird bewertet, ob bzw. wie eine Modelllösung umgesetzt werden kann. Dabei geht es insbesondere um die politische Machbarkeit, die Dauer sowie die Kosten eines Projekts. Tendenziell sind Status Quo Lösungen und kleinere Veränderungen besser und schneller realisierbar als grössere Reformvorhaben.

Politische Machbarkeit: Bei diesem Kriterium geht es darum, ob ein vorgeschlagenes Organisationsmodell im politischen Prozess auch umsetzbar ist. Die politische Akzeptanz bei den relevanten Akteuren – so bei den Politikerinnen und Politikern sowie in der Gesellschaft – ist hierfür Voraussetzung. Bei der Analyse der politischen Machbarkeit eines Lösungsvorschlags können Erfolgsfaktoren für dessen Umsetzung identifiziert werden.

Projektdauer: Unter der Projektdauer ist der Zeitraum der Einführung eines neuen IKZ-Modells von Projektstart bis zu Projektende zu verstehen, bzw. die Umsetzung einer Fusion vom Kick-off des Fusionsvorhabens bis zur Entstehung der neuen, fusionierten Gemeinde.

Projektkosten: Hierbei werden Kosten berücksichtigt, die für die Planung und Umsetzung des Projektvorhabens anfallen. Es handelt sich also um diejenigen Kosten, die rein zur Erbringung der Projektleistung entstehen. Bei einer Fusion sind dies beispielsweise einmalige Transformationskosten für die Integration von Personal and IT, für die Abstimmung von Prozessen und Richtlinien sowie Ressourcen, um den Fusionsprozess zu managen (Callanan, Murphy, and Quinlivan 2014). Demgegenüber können aus Gemeindesicht allfällige Zuschüsse vom Kanton für Fusionsprojekte in Abzug gebracht werden.

Die im Rahmen dieser Studie untersuchten Optionen - verstärkte IKZ und Fusionen – werden anhand einer Beurteilungsmatrix mit den oben aufgeführten Gütekriterien bewertet.

1.6 AUFBAU DES BERICHTS

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 erfolgt die Analyse des Rahmens und des Umfelds der Gemeinden im Suhrental (Geografie, Struktur des Kantons, institutionelle Rahmenbedingungen) sowie die Beurteilung der IST-Situation der Gemeinden (Aufgabenerfüllung, Finanzen, Lokalpolitik, Regionalentwicklung). In den beiden folgenden Kapiteln werden die zu prüfenden Optionen detailliert betrachtet, d. h. „Verstärkte IKZ“ in Kapitel 3 und „Fusion“ in Kapitel 4. In Kapitel 5 schliesslich folgt die Einschätzung des Handlungsbedarfs der am Projekt beteiligten Gemeinden aus Sicht des Gutachtertteams und die Beurteilung der Vorgehensvarianten. Zudem gibt das Gutachtertteam eine Empfehlung ab.

2. Gemeindestruktur im Suhrental: Beschreibung der IST-Situation

2.1 BEGRIFFSDEFINITIONEN

Der Klarheit halber werden im Folgenden kurz die beiden Begriffe „interkommunale Zusammenarbeit“ (IKZ) und „Fusion“ definiert. Bei der IKZ ist es grundsätzlich möglich, dass eine Aufgabe durch eine Gemeinde alleine für andere Gemeinden erfüllt wird (Sitzgemeindemodell), mehrere Gemeinden zusammen die Aufgaben erfüllen (gemeinsame Aufgabenerfüllung im engeren Sinne) oder eine juristische Person für die Aufgabenerfüllung zuständig ist. Diese Zuordnung hat die Aufgabenträgerschaft als Unterscheidungskriterium⁷. Bei einer Fusion erfolgt die vollständige Aufgabe der Selbstständigkeit einer oder mehrerer Gemeinden und die Gemeindeaufgaben werden allesamt durch die neue Gemeinde erfüllt.⁸ Die Begriffe „Fusion“ und „Gemeindezusammenschluss“ werden in diesem Bericht als Synonyme verwendet.⁹

2.2 STRUKTUR DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN KÖRPERSCHAFTEN

Die aargauischen Gemeinden sind selbstständige Körperschaften des öffentlichen Rechts. Sie sind mit hoheitlichen Befugnissen ausgestattet und fördern das Wohl und die Entfaltung ihrer Einwohner. Die Einwohnergemeinden erfüllen die Aufgaben von lokaler Bedeutung, soweit diese nicht in die Zuständigkeit anderer Organisationen fallen.

Bezirke

Die Bezirke sind dezentralisierte Gebietsorganisationen des Kantons für Aufgaben der kantonalen Verwaltung, der Rechtspflege und für Wahlen. Zudem bestehen Bezirksgerichte und die Bezirke dienen als statistische Einheit. Die Bedeutung der Bezirke hat gegenüber früher abgenommen. Der Kanton wird in elf Bezirke¹⁰ eingeteilt. Von den am Projekt beteiligten Gemeinden gehören Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau, Staffelbach und Wiliberg dem Bezirk Zofingen an, Schöftland als einzige Projektgemeinde dem Bezirk Kulm und Hirschtal als einzige Projektgemeinde dem Bezirk Aarau. Aufgrund der heutzutage geringeren Bedeutung der Bezirke sollte dies für eine vertiefte Zusammenarbeit oder Fusion jedoch kein Hindernisgrund sein.

Gesetzliche Grundlagen

Die Kantonsverfassung regelt den Bestand der Gemeinden (§ 105 der Kantonsverfassung). Demnach bedarf ein Zusammenschluss, eine Aufteilung oder eine Neueinteilung der Einwohnergemeinden der an der Urne ermittelten Zustimmung der betroffenen Gemeinden sowie der

⁷ Friederich 1997; Steiner/Kaiser 2013

⁸ Steiner/Fetz/Käppeli 2006

⁹ Auf eine begriffliche Unterscheidung zwischen Fusionen, Gemeindezusammenschlüssen und Eingemeindungen wird im Rahmen dieses Berichts verzichtet, da diese in der Literatur und der Praxis oft nicht mehr gemacht wird. Unter dem Begriff „Gemeindezusammenschluss“ werden in Teilen der wissenschaftlichen Literatur sowohl Fusionen als auch Eingemeindungen verstanden. Während bei der „Fusion“ alle beteiligten Gemeinden ihre Existenz als Einzelgemeinden aufgeben, sich zu einer neuen Gemeinde zusammenschliessen und neues Ortsrecht geschaffen wird, treten bei der „Eingemeindung“ eine oder mehrere Gemeinden in eine bereits bestehende Gemeinde ein und das Gemeinderecht der aufgenommenen Gemeinde wird durch dasjenige der aufnehmenden Gemeinde ersetzt. I.d.R. handelt es sich bei der aufnehmenden Gemeinde um eine deutlich grössere Gemeinde als bei der aufgenommenen Gemeinde (vgl. Steiner 2002).

¹⁰ Es sind dies Aarau, Baden, Bremgarten, Brugg, Kulm, Laufenburg, Lenzburg, Muri, Rheinfelden, Zofingen und Zurzach.

Genehmigung des Grossen Rates. Die Gemeinden verfügen über eine von Verfassung und Gesetz gewährte Autonomie. Sie sind befugt, sich selbst zu organisieren, ihre Behörden und Beamten zu wählen, ihre Aufgaben nach eigenem Ermessen zu erfüllen und ihre öffentlichen Sachen selbstständig zu verwalten. Den Gemeinden wird durch den Gesetzgeber ein möglichst weiter Handlungsspielraum gewährt (§ 106 der Kantonsverfassung). Unter Aufsicht des Staates ordnen und verwalten sie ihre Angelegenheiten selbstständig (§ 2 des Gemeindegesetzes).

Das Gemeindegesetz des Kantons Aargau regelt neben allgemeinen Bestimmungen die Grundzüge der Organisation, der Zusammenarbeit der Gemeinden, des Finanzhaushalts, der staatlichen Aufsicht sowie der Rechtsmittel.

Zusammenarbeit der Gemeinden

Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden ist in § 108 der Kantonsverfassung in den Grundzügen sowie detaillierter im Teil 3 des Gemeindegesetzes geregelt:

Gemeindevertrag: Durch einen Vertrag können die Gemeinden vereinbaren, dass Aufgaben gemeinsam erfüllt oder einer Gemeinde zur Erfüllung übertragen werden. Wenn eine sachgerechte Verwaltung nicht mehr gewährleistet ist, kann der Regierungsrat eine gemeinsame Besorgung von Verwaltungsaufgaben anordnen, allerdings nicht ohne Anhörung der betroffenen Gemeinden (Gemeindegesetz § 72).

Gemeindeverband: Das Gemeindegesetz sieht neben dem Gemeindevertrag den Gemeindeverband vor. Zur Erfüllung bestimmter Aufgaben können sich mehrere Gemeinden zu Gemeindeverbänden zusammenschliessen. Der Gemeindeverband ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, bestehend aus mehreren Gemeinden. Die Organisation dieser Gemeindeverbände wird in Satzungen geregelt, welche durch den Regierungsrat genehmigt werden müssen. Eine Gemeinde kann, nach deren Anhörung, unter Umständen auch dazu verpflichtet werden, einem Gemeindeverband beizutreten (§ 74 ff. des Gemeindegesetzes). Die Stimmberechtigten derjenigen Gemeinden, die einem Gemeindeverband angeschlossen sind, haben Wahl-, Antrags- und Entscheidungsrechte (§ 108 der Kantonsverfassung).

Interkommunale selbstständige öffentlich-rechtliche Gemeindeanstalt: Des Weiteren haben die Gemeinden die Möglichkeit, zur gemeinsamen Erfüllung ihrer Aufgaben interkommunale selbstständige öffentlich-rechtliche Gemeindeanstalten zu errichten (§ 82a ff. des Gemeindegesetzes).

Förderung der IKZ durch den Kanton: Der Kanton kann die Zusammenarbeit unter den Gemeinden fördern, wenn diese von kantonaler Bedeutung ist. Der Entscheid zur Unterstützung dieser Zusammenarbeitsvorhaben obliegt dem Regierungsrat, sofern sich diese im Rahmen seiner finanzhaushaltsrechtlichen Zuständigkeiten bewegen; anderenfalls entscheidet der Grosse Rat. Die Förderung kann durch eine oder mehrere der folgenden Massnahmen erfolgen: (a) Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, (b) Initialisieren von Zusammenarbeitsvorhaben der Gemeinden, (c) Übernahme von Kosten zur Projektierung und Einführung selbsttragender Zusammenarbeitsvorhaben, (d) finanzielle Beteiligung an juristischen Personen, welche die kommunale Zusammenarbeit bezwecken (§ 83a ff. des Gemeindegesetzes).

Gemeindezusammenschlüsse

Änderungen im Bestand der Gemeinden können durch einen Zusammenschluss, eine Neueinteilung von Gemeindegebieten oder durch die Bildung einer neuen Gemeinde erfolgen (§ 5 des Gemeindegesetzes). Damit ein Gemeindezusammenschluss erfolgen kann, muss die

Mehrheit der Stimmenden in jeder der betroffenen Gemeinden diesem Zusammenschluss zustimmen. Zudem müssen der Zusammenschluss sowie die damit im Zusammenhang stehenden öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen vom Grossen Rat genehmigt werden (§ 6 des Gemeindegesetzes). Die neu gebildete Gemeinde tritt in die Rechtsverhältnisse der bisherigen Gemeinden ein und übernimmt deren Vermögen und Verbindlichkeiten. Auch das bisherige Bürgerrecht wird durch dasjenige der neu fusionierten Gemeinde ersetzt (§ 8 des Gemeindegesetzes).

Der Kanton kann Gemeindezusammenschlüsse unterstützen (§ 108 der Kantonsverfassung). Die Beiträge werden durch den Regierungsrat nach Massgabe des Gesetzes über den Finanz- und Lastenausgleich entrichtet. Sie werden der Spezialfinanzierung Finanzausgleich entnommen. Sie können in folgenden Formen entrichtet werden (§ 8a des Gemeindegesetzes):

- Projektkostenbeiträge
- Zusammenschlusspauschalen: fusionierende Gemeinden werden durch eine Zusammenschlusspauschale unterstützt. Deren Höhe wird durch den Grossen Rat geregelt (§ 17 Abs. 2 des Finanzausgleichsgesetzes).
- Zusammenschlussbeiträge: Bei unterdurchschnittlicher Steuerkraft wird ein Zusammenschlussbeitrag entrichtet, welcher nach der Steuerkraft und der Bevölkerungszahl der Gemeinden berechnet wird (§ 17 Abs. 2 des Finanzausgleichsgesetzes).
- Beitrag an kommunale Nutzungsplanung: Der Kanton entrichtet einen Beitrag von 50 Prozent an die kommunale Nutzungsplanung, sofern diese wegen eines beabsichtigten oder durchgeführten Gemeindezusammenschlusses neu erstellt werden muss (§ 17 Abs. 4 des Finanzausgleichsgesetzes).

Wenn sich eine fusionierte Gemeinde innert 4 Jahren mit einer weiteren Gemeinde zusammenschliesst, erhält nur diese weitere Gemeinde eine Zusammenschlusspauschale resp. einen Zusammenschlussbeitrag (§ 17 Abs. 3 des Finanzausgleichsgesetzes).

§ 19 des Finanzausgleichsgesetzes regelt die Beitragsgarantie. Wenn bei einem Gemeindezusammenschluss eine oder mehrere Gemeinden beteiligt sind, die vor dem Zusammenschluss Beiträge aus der Mindestausstattung bzw. aus dem räumlich-strukturellen Lastenausgleich erhalten haben, bleiben diese Beiträge während 8 Jahren garantiert, ordentliche Ergänzungsbeiträge während 4 Jahren.

Zwingend erforderliche Anpassungen von amtlichen Dokumenten oder Änderungen im Grundbuch werden vom Kanton (und dessen öffentlich-rechtlichen Anstalten) und von den Gemeinden unentgeltlich vorgenommen (§ 8a Abs. 2 des Gemeindegesetzes).

Bei einem Gemeindezusammenschluss beschliesst die neue Gemeinde über den Gemeindevamen, das Wappen und das Siegel. Dieser Beschluss bedarf der Genehmigung durch den Regierungsrat (§ 12 des Gemeindegesetzes).

Spezielle Gemeindetypen

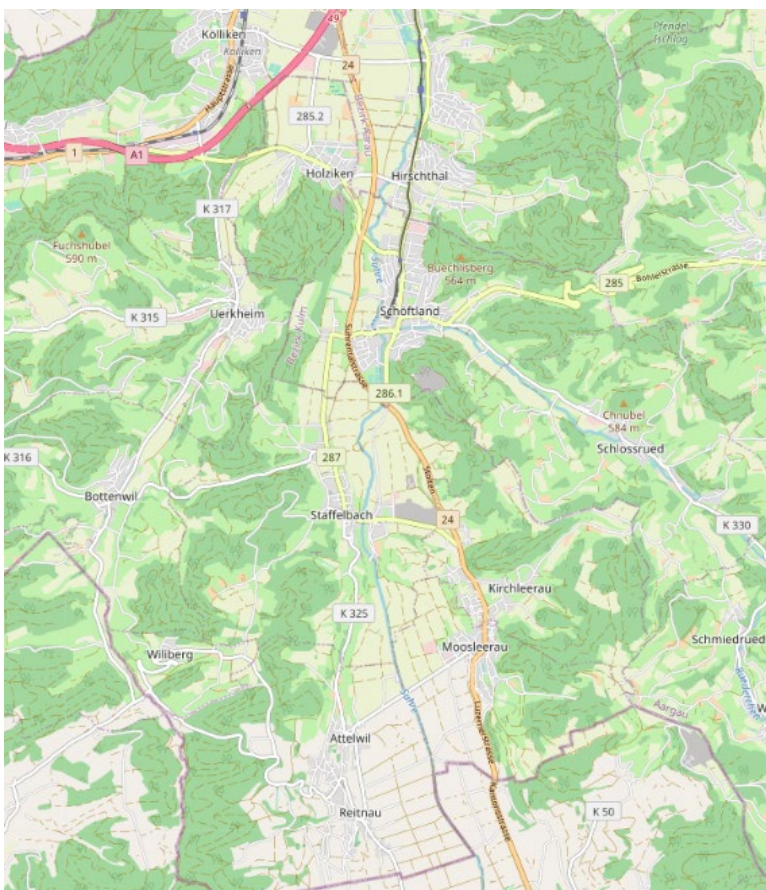
Neben den Einwohnergemeinden wird in der aargauischen Staatsverfassung seit 1831 die Ortsbürgergemeinde als spezieller Gemeindetyp aufgeführt. Die Ortsbürgergemeinden verwalten das Ortsbürgergut, unterstützen die Einwohnergemeinden und fördern das Kulturleben. Die Kantonsverfassung (§ 105) sieht vor, dass es in einer Einwohnergemeinde nur eine einzige Ortsbürgergemeinde gibt. Wenn beide Gemeinden dies beschliessen, kann sich die Ortsbürgergemeinde mit der entsprechenden Einwohnergemeinde zusammenschliessen. Bei einer Fusion von Einwohnergemeinden werden gleichzeitig auch die entsprechenden Ortsbürgergemeinden durch den Grossen Rat vereinigt (§ 7 des Gemeindegesetzes).

Waldkorporationen, Gerechtigkeitsgenossenschaften und ähnliche Körperschaften unterstehen dem Privatrecht (§ 14 des Gemeindegesetzes). Die Korporationen verwalten ihre Korporationsgüter, wie beispielsweise den Wald. Im Kanton Aargau nicht dem Gemeindegesetz unterstellt sind die Kirchgemeinden, welche von der politischen Gemeinde separiert sind.

2.3 GEOGRAFISCHE LAGE UND VERKEHRSANBINDUNG

Der Kanton Aargau liegt am Nordrand des Schweizer Mittellands und den östlichen Ausläufern des Juras zwischen den Zentren Zürich, Basel und Bern sowie der Innerschweiz und grenzt im Norden an den Rhein und das Bundesland Baden-Württemberg (Deutschland). Die wirtschaftliche Entwicklung sowie die Standortattraktivität des Kantons Aargau sind auf den Wirtschaftsraum Nordschweiz ausgerichtet, d.h. auf die Metropolitanräume Zürich und Basel sowie auf angrenzende Teilräume.¹¹ Der Kanton Aargau ist auf der Mittellandachse geprägt durch Agglomerationen und deren Zentren, in den Talachsen und auf den Hügelzügen durch ländliche Räume mit Dörfern und Kleinstädten (Kanton Aargau 2021c). Die ländliche geprägte Region des Suhrentals umfasst insgesamt 10 Gemeinden. Kennzeichnend ist die weite und unverbauete Natur. Die Suhre, ein Nebenfluss der Aare, fliesst durch das Tal. Besonderheiten sind die Endmoräne, welche auf der Höhe von Staffelbach verläuft, und die Seitenmoränen talaufwärts. Unmittelbar nördlich des Suhrentals liegt Aarau, der Hauptort des Kantons.

Abbildung 3: Geografische Lage der Gemeinden im Suhrental



Quelle: openstreetmap.org

Die Gemeindetypologie 2012, eine Raumgliederung des BFS, unterteilt die Schweizer Gemeinden in 9 Typen, wobei städtischer Charakter, Dichte, Grösse und Erreichbarkeit als Unterscheidungskriterien hinzugezogen werden (Bundesamt für Statistik 2017). Dabei werden

¹¹ Richtplan Kanton Aargau

Schöffland und Hirschthal den periurbanen Gemeinden hoher Dichte zugewiesen. Staffelbach, Kirchleerau, Moosleerau und Reitnau gelten als ländliche zentral gelegene Gemeinden und Wiliberg als periurbane Gemeinde geringer Dichte.

Tabelle 2: Gemeindetyp (gemäss BFS) der Projektgemeinden

Gemeinde	Gemeindetyp gemäss BFS
Schöffland	Periurbane Gemeinde hoher Dichte
Hirschthal	Periurbane Gemeinde hoher Dichte
Staffelbach	Ländliche zentral gelegene Gemeinden
Kirchleerau	Ländliche zentral gelegene Gemeinden
Moosleerau	Ländliche zentral gelegene Gemeinden
Reitnau	Ländliche zentral gelegene Gemeinden
Wiliberg	Periurbane Gemeinde geringer Dichte

Die Verkehrsverbindung zwischen den Gemeinden ist eine wesentliche Komponente für die Vernetzung zwischen den Gemeinden und die räumliche Verflechtung der Bevölkerung. Auch kann dies ein ausschlaggebender Faktor für die potentielle Zusammenarbeit unter den Gemeinden sein. Zentren wie Luzern, Basel, Bern und Zürich sind aus dem Suhrental in unter einer Stunde erreichbar. Jedoch verfügen nicht alle Gemeinden über die gleich guten Verkehrsanbindungen. Im Folgenden wird die Verkehrsanbindung der Gemeinden durch öffentliche Verkehrsmittel und den motorisierten Individualverkehr betrachtet.

Tabelle 3: Kürzeste Fahrdistanz zwischen den Gemeinden mit dem öV

Von	Nach						
	Schöffland	Hirschthal	Staffelbach	Wiliberg	Reitnau	Kirchleerau	Moosleerau
Schöffland, Bahnhof		3 min	3 min	x	13 min	7 min	9 min
Hirschthal, Bahnhof	3 min		8 min	x	18 min	12 min	14 min
Staffelbach, Gemeindehaus	8 min	15 min		x	10 min	4 min	6 min
Wiliberg, Bergstrasse	x	x	x		x	x	x
Reitnau, Post	17 min	24 min	9 min	x		6 min	4 min
Kirchleerau, Abzw./Bank	11 min	14 min	3 min	x	6 min		2 min
Moosleerau, Abwz.	13 min	19 min	5 min	x	4 min	2 min	

Datenquelle: www.sbb.ch, Stand: Mai 2021

Als erstes werden die Fahrdistanzen zwischen den Gemeinden mit dem öV betrachtet. Dabei ist Schöffland der Verkehrsknotenpunkt zwischen den Gemeinden. Im Einzugsgebiet der Projektgemeinden sind die beiden Gemeinden Schöffland und Hirschthal durch die Wynental- und Suhrentalbahn (heute AVA) erschlossen. Durch die Nahverkehrsbahn S14 sind Hirschthal und Schöffland gut an die umliegenden Orte angebunden. Ergänzend bedienen Busverbindungen das Gebiet des RVS. Um von Hirschthal in die anderen Gemeinden zu fahren, muss in Schöffland umgestiegen werden. Von dort aus sind alle Gemeinden durch die Buslinie 85 verbunden, welche unter der Woche alle 30 Minuten und am Wochenende einmal in der Stunde verkehrt.

Nach der Einstellung einer Buslinie ist die Gemeinde Wiliberg nicht mehr mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen.

Des Weiteren werden die Verkehrsverbindungen mit dem motorisierten Individualverkehr (MIV) betrachtet. Der Autobahnanschluss an die A1 in Kölliken (nach Zürich und Bern) liegt relativ nahe am Suhrental. Auch die A2 ist über Sursee relativ gut erreichbar (Regionalverband Suhrental 2021b). Die Fahrdistanzen zwischen den Projektgemeinden mit dem motorisierten Individualverkehr liegen zwischen 0.9 km und 11 km, die Fahrzeiten liegen zwischen einer und 14 Minuten. Nach Wiliberg sind es die längsten Fahrwege von den anderen Gemeinden aus. Zwischen Kirchleerau und Moosleerau ist die geringste Distanz. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die kürzeste Fahrdistanz und Fahrzeit mit dem MIV.

Tabelle 4: Kürzeste Fahrdistanz und Fahrzeit mit dem MIV

Von	Nach						
	Schöffland	Hirschthal	Staffelbach	Wiliberg	Reitnau	Kirchleerau	Moosleerau
Schöffland, Bahnhof		2 km / 5 Min.	2,9 km / 4 Min.	7,5 km / 13 Min.	7,1 km / 9 Min.	3,7 km / 5 Min.	4,5 km / 6 Min.
Hirschthal, Bahnhof	2 km / 5 Min.		4,7 km / 7 Min.	11 km / 14 Min.	8,9 km / 11 Min.	5,9 km / 7 Min.	6,8 km / 8 Min.
Staffelbach, Gemeindehaus	2,9 km / 4 Min.	4,7 km / 7 Min.		4,6 km / 9 Min.	4,2 km / 6 Min.	2,2 km / 3 Min.	3 km / 4 Min.
Wiliberg, Bergstrasse	7,5 km / 13 Min.	11 km / 14 Min.	4,6 km / 9 Min.		4,5 km / 8 Min.	7,2 km / 11 Min.	6,5 km / 10 Min.
Reitnau, Post	7,1 km / 9 Min.	8,9 km / 11 Min.	4,2 km / 6 Min.	4,5 km / 8 Min.		3,8 km / 5 Min.	3,1 km / 4 Min.
Kirchleerau, Abzw./Bank	3,7 km / 5 Min.	5,9 km / 7 Min.	2,2 km / 3 Min.	7,2 km / 11 Min.	3,8 km / 5 Min.		0,9 km / 1 Min.
Moosleerau, Abwz.	4,5 km / 6 Min.	6,8 km / 8 Min.	3 km / 4 Min.	6,5 km / 10 Min.	3,1 km / 4 Min.	0,9 km / 1 Min.	

Datenquelle: www.google.com/maps, Stand: Mai 2021

2.4 REGIONALENTWICKLUNG

2.4.1 Kantonaler Richtplan und Raumkonzept

Der kantonale Richtplan dient dazu, Leitlinien für die übergeordneten räumlichen Zielsetzungen und Planungsgrundsätze festzulegen. Die Raumentwicklung hat den Zweck, die Tätigkeiten des Bundes, des Kantons und der Gemeinden aufeinander abzustimmen. Der Richtplan ist behördenverbindlich für den Kanton, die Regionalverbände, die Gemeinden sowie weitere Träger öffentlicher Aufgaben. Der rechtskräftige Richtplan wurde am 20. September 2011 vom Grossen Rat beschlossen. Seither erfolgte nebst verschiedenen Einzelanpassungen insbesondere die Anpassung vom 24. März 2015 an das revidierte Raumplanungsgesetz (RPG 1). Die Genehmigung durch den Bund erfolgte am 23. August 2017 (Kanton Aargau 2021d).

Das kantonale Raumkonzept (Raumkonzept Aargau, raumentwicklungAARGAU; Kanton Aargau 2021c) ist integraler Teil des Richtplans. Es bezeichnet die funktionalen Räume sowie deren Nutzungs- und Entwicklungsprioritäten (vgl. Abbildung 4). Die Aufgaben in Bezug auf die Raumentwicklung sind gemeindeübergreifend. Nicht alle Regionen können sich indes

gleich entwickeln, d.h. es sind Schwerpunkte in der Raumplanung zu setzen. Hierzu unterscheidet das Raumkonzept Aargau verschiedene Räume und zeigt deren anzustrebende räumliche Entwicklung auf.

Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Raumkonzept Aargau



Die Gemeinden im Suhrental sind gemäss dem Raumkonzept Aargau den folgenden funktionalen Räumen zugeordnet: Schöffland ist ein ländliches Zentrum (analog zu Bad Zurzach, Bremgarten, Frick und andere). Diese dienen als Stützpunkte von regionalen Einrichtungen, sie arbeiten grenzüberschreitend zusammen und verfügen über gute Verkehrsverbindungen zu den benachbarten Zentren. Die restlichen Gebiete des Suhrentals sind ländliche Entwicklungssachsen oder Kernräume der Landschaftsentwicklung. Ländliche Entwicklungsräume umfassen Landgemeinden und Agglomerationsgemeinden ausserhalb des urbanen Raums, während die ländlichen Entwicklungssachsen den ländlichen Raum mit den Zentren und Agglomerationen verbinden. Bei den Kernräumen Landschaftsentwicklung, die den grössten Teil der Projektgemeinden ausmachen (Kanton Aargau 2021e), handelt es sich um Landschaftsräume mit hohem Erholungs- und Freizeitwert (Raumkonzept Aargau). In diesen Gebieten ist die wirtschaftliche Entwicklung erschwert. So ist die Frage der Verknüpfung von raumplanerischen mit finanzpolitischen Zielen im Kanton Aargau immer wieder ein Thema, was auch die meisten an dem Projekt beteiligten Gemeinden beschäftigt. In einer Motion aus dem laufenden Jahr 2021 zum Thema „Standortoptimierung des bestehenden Baulandes im Kanton Aargau unter gleichzeitiger Priorisierung finanzpolitischer Ziele“ hat der Regierungsrat eine Antwort gegeben und wäre bereit gewesen, die Motion als Postulat entgegenzunehmen. Auf Nachfrage beim Kanton im Oktober 2021 wurde bestätigt, dass der Grosse Rat sowohl die Motion als auch das Postulat abgelehnt hat. Daher scheint die Möglichkeit von Landabtauschen bzw. von sogenannten „Baulandbörsen“, zumindest zum aktuellen Zeitpunkt, politisch nicht erwünscht zu sein (Grosser Rat, Kanton Aargau 2021).¹²

2.4.2 Regionale Planung und regionales Entwicklungskonzept (REK)

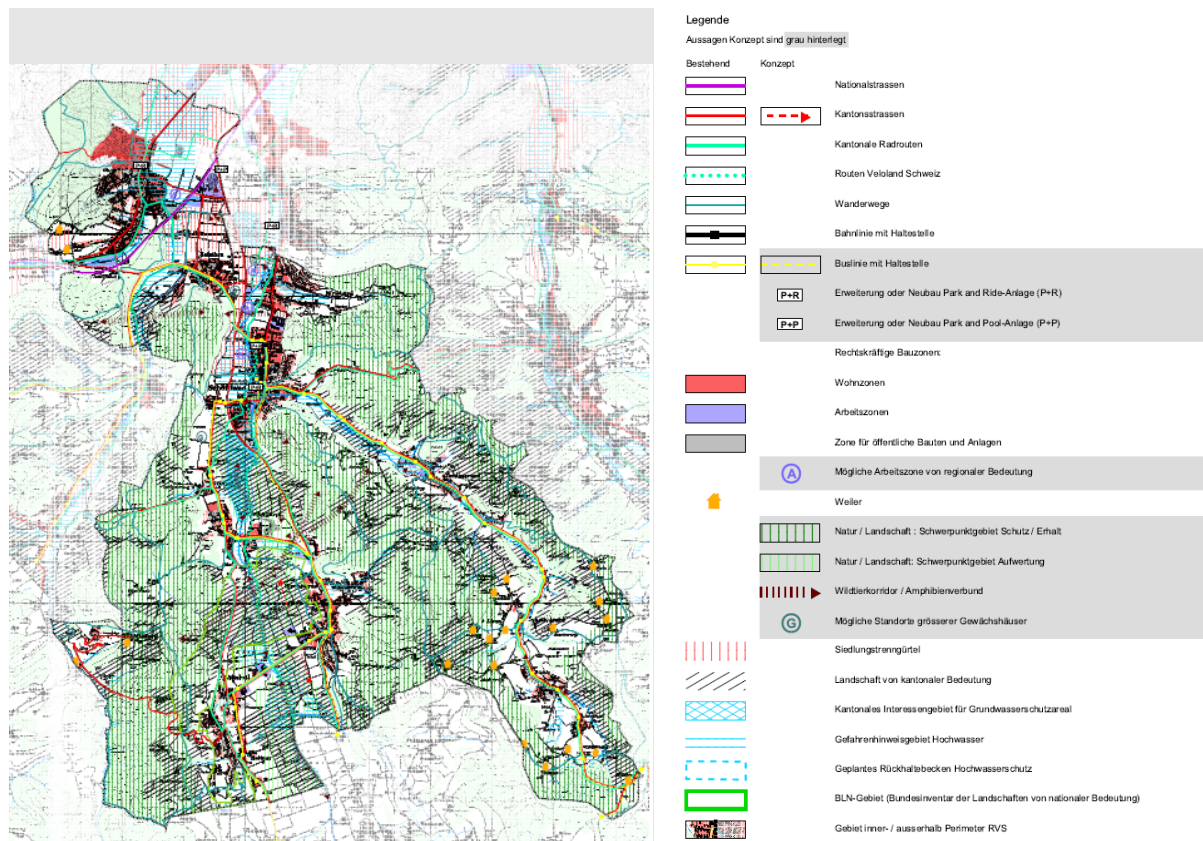
Als Grundlage für die regionale Planung diente bis Ende 2021 das regionale Entwicklungskonzept (REK) für die Region Suhrental/Ruedertal aus dem Jahr 2012. Es zeigt die beabsichtigte räumliche Entwicklung in der Region mit besonderem Fokus auf (a) die grundlegenden raumplanerischen Ziele und deren Auswirkungen in der Region, (b) die Koordination der raumplanerischen Massnahmen in den Bereichen Siedlung, Landschaft und Verkehr sowie (c) das Verhältnis der regionalen Entwicklungsziele zu den wichtigsten Vorgaben des kantonalen Richtplans. Das REK dient bei Entscheiden der Behörden und bei der Koordination mit Nachbarregionen als Richtlinie, ist jedoch für Grundeigentümer/-innen nicht verbindlich (REK 2012, S. 3). Das Regionalentwicklungskonzept stammt aus dem Jahr 2012 und wurde auf Ende 2021 revidiert (Regionalverband Suhrental 2021c), da es teilweise veraltet war. So ist die Gemeinde

¹² Grosser Rat, Kanton Aargau 2021 <https://www.ag.ch/grossrat/grweb/de/195/Detail%20Gesch%C3%A4ft?ProzId=5120995>

Kölliken ausgetreten und die Gemeinden Attelwil und Reitnau haben fusioniert (Regionalverband Suhrental 2020b). Die nachfolgende Abbildung 5 zeigt die Konzeptkarte zum regionalen Entwicklungskonzept von 2012, das bislang massgeblich war.

Das neue REK definiert Schöffland ebenfalls als ländliches Zentrum und weist die meisten übrigen Gemeinden des Suhren- und Ruedertals, mit Ausnahme von Hirschthal, den ländlichen Entwicklungsräumen mit der Überlagerung «Kernräume Landschaftsentwicklung» zu (Regionalverband Suhrental 2021c). Schöffland hat heute eine Antriebsfunktion für die Regionalentwicklung sowie eine Stützpunktfunktion bei der Basisinfrastruktur in der ländlichen Region, was jedoch wegen schwieriger konjunkturellen Zukunftsaussichten zunehmend schwieriger zu erhalten sein wird. Das neue REK konstatiert, dass ohne funktionierende Zentrums-gemeinde die Region Suhren- und Ruedertal ihre Daseinsberechtigung als eigenständige Region im Kanton Aargau verlieren wird. Aus diesem Grunde und aufgrund der geplanten Festlegung des neuen Depot-/Werkstattstandortes der Aargau Verkehr AG (AVA) sind diverse Anpassungen am kantonalen Richtplan vorgesehen. So wird gebunden an die Festsetzung und Realisierung der Depot-/Werkstattanlagen «Hegmatte» der Wohnschwerpunkt (WSP) Zentrum Schöffland/Mühleareal festgesetzt (Regionalverband Suhrental 2021c).

Abbildung 5: Konzeptkarte REK (2012) der Region Suhrental



Die Rolle der regionalen Planungsverbände (z.B. Regionalverband Suhrental) ist auf kantonaler Ebene im Gesetz über Raumentwicklung und Bauwesen (Baugesetz, BauG) geregelt. Die regionalen Planungsverbände erarbeiten demnach die regionalen Grundlagen für die kantonalen Planungen und sorgen dafür, dass die Gemeinden ihre Planungen innerhalb der Region aufeinander abstimmen (§ 11 Abs. 1). Jede Gemeinde hat Mitglied mindestens eines regionalen Planungsverbandes zu sein, welche ihrerseits Gemeindeverbände sind (§ 11 Abs. 3). Der Regionalverband Suhrental (RVS) setzt sich für die regionalen Anliegen bei übergeordneten Staatsebene ein und dient der Förderung der regionalen Identität. Der RVS ist einer der kleinsten regionalen Planungsverbände im Kanton Aargau. Mitgliedergemeinden des RVS sind die

10 Gemeinden im Suhren- und Ruedertal, nämlich Hirschthal, Holziken, Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau, Schlossrued, Schmiedrued-Walde, Schöffland, Staffelbach und Wiliberg. Sieben dieser Gemeinden sind am Projekt beteiligt, nicht hingegen die drei Gemeinden Holziken, Schlossrued und Schmiedrued-Walde. Der Vorstand und die Geschäftsstelle sind die Organe des Verbands. Vorstandsmitglieder sind jeweils je der Gemeindeammann bzw. ein Gemeinderat/eine Gemeinderätin der zehn Mitgliedergemeinden (Jahresbericht RVS 2020).

2.5 BEVÖLKERUNG UND BESCHÄFTIGUNGSSITUATION

In den sieben am Projekt beteiligten Gemeinden leben insgesamt 10'826 Einwohner und Einwohnerinnen. 4'427 davon und damit etwas über 40 Prozent der Bevölkerung der Projektgemeinden leben in der Gemeinde Schöffland, dem ländlichen Zentrum des Suhrentals. Die Gemeinden Staffelbach, Reitnau und Hirschthal zählen je zwischen 1'300 und 1'600 Einwohnern, die Gemeinden Moosleerau und Kirchleerau je rund 900. Die kleinste Gemeinde ist Wiliberg, in der 163 Einwohnerinnen leben. Betrachtet man die Entwicklung der Bevölkerung zwischen 2009 und 2019, zeigt sich, dass diese in den Projektgemeinden stärker gewachsen ist (+19,14%) als schweizweit (+10,94%).

Tabelle 5: Bevölkerungsstand und -entwicklung von 1999 bis 2019

Gemeinde	Bevölkerung			Entwicklung der Bevölkerung	
	2019	2009	1999	1999 bis 2009	2009 bis 2019
Schöffland	4'427	3'701	3'215	15,12%	19,62%
Hirschthal	1'611	1'421	1'152	23,35%	13,37%
Staffelbach	1'301	1'038	992	4,64%	25,34%
Wiliberg	163	157	161	-2,48%	3,82%
Reitnau	1'555	1'195	1'124	6,32%	30,13%
Kirchleerau	870	742	704	5,40%	17,25%
Moosleerau	899	833	809	2,97%	7,92%
Total Projektgemeinden	10'826	9'087	8'157	11,40%	19,14%
Total Kanton Aargau	685'424	604'263	545'254	10,82%	13,43%
Total Schweiz	8'544'527	7'701'856	7'123'537	8,12%	10,94%

Datenquelle: Bundesamt für Statistik (su-d-01.02.04.07.01 und su-d-01.02.04.05)

Am stärksten zugenommen hat die Bevölkerungszahl in den Gemeinden Reitnau (+30.13%) und Staffelbach (+25.34%). Bei Reitnau mag diese starke Bevölkerungszunahme daran liegen, dass die Gemeinde per 1.1.2019 mit der Gemeinde Attelwil fusioniert hat. Eine Bevölkerungsentwicklung unter dem Schweizer Durchschnitt hingegen verzeichnen unter den Projektgemeinden lediglich Moosleerau (+7,92%) und Wiliberg (+3,82%), dessen Bevölkerungszahl in den letzten 20 Jahren relativ gleichbleibend war. Tabelle 5 zeigt eine Übersicht zu den Gemeindegrößen in den letzten 20 Jahren und deren Entwicklungen.

Im Hinblick auf den Anteil der ausländischen Einwohnerinnen und Einwohnern in den Gemeinden (Stand 2019) sind einige Unterschiede zu erkennen (vgl. Tabelle 6). Vor allem die kleinste Gemeinde Wiliberg hat mit 3,0% einen deutlich niedrigeren Anteil als die restlichen Gemeinden. In der grössten Gemeinde Schöffland leben mit einem Anteil von 16,7% die meisten ausländischen Einwohner unter den Projektgemeinden. Im Vergleich zur Gesamtschweiz, wo der Anteil ausländischer Einwohnerinnen knapp über 25% liegt, ist dieser Anteil im gesamten Suhrental deutlich geringer.

Tabelle 6: Anteil ausländische Einwohner/-innen 2019

Gemeinde	Anteil ausländische Einwohner/-innen
Schöftland	16,7%
Hirschthal	10,5%
Staffelbach	14,4%
Wiliberg	3,0%
Reitnau	10,7%
Kirchleerau	11,2%
Moosleerau	13,3%
Total Projektgemeinden	11,4%
Total Kanton Aargau	25,2%
Total Schweiz	25,1%

Datenquelle: Bundesamt für Statistik (be-d-00.00-RegPor-01)

Insgesamt gibt es 4'200 Beschäftigte in den sieben Projektgemeinden (vgl. Tabelle 7), davon etwas mehr als 40 Prozent in Schöftland. Die Land- und Forstwirtschaft ist im Suhrental weit verbreitet (Regionalverband Suhrental 2021b). Von den Beschäftigten in den Projektgemeinden arbeiten 6,6 Prozent im primären Sektor. Rund ein Drittel sind im zweiten Sektor (33,5%) tätig, und zwar vorwiegend in kleineren und mittelgrossen Handwerksbetrieben. Circa die Hälfte der Beschäftigten arbeiten im tertiären Sektor (50,6%), hauptsächlich in den Bereichen Gesundheit, Bildung und kommunale Verwaltung. Im Vergleich zum kantonalen Durchschnitt ist der Anteil der Beschäftigten im 1. und 2. Sektor höher, im 3. Sektor hingegen tiefer. Bei der Einteilung in die Wirtschaftssektoren sind jedoch einige Unterschiede zwischen den Gemeinden zu erkennen. Beispielsweise beträgt der Anteil an Beschäftigten im primären Sektor in Schöftland nur 1,1 Prozent, in Wiliberg hingegen ganze 34,9 Prozent. Bei der Entwicklung der Beschäftigtenzahl sind sowohl von 2011 bis 2014 als auch von 2014 bis 2018 Steigerungen zu verzeichnen. Der starke prozentuale Anstieg zwischen 2014 und 2018 lässt sich vor allem durch die erhöhte Beschäftigtenzahl in Wiliberg erklären, hierbei handelt es sich allerdings absolut nur um einen Zuwachs von 12 Beschäftigten.

Tabelle 7: Beschäftigtensituation und -entwicklung

Gemeinde	Beschäftigte 2018				Entwicklung der Beschäftigtenzahl	
	Total	davon in Sektor 1	davon in Sektor 2	davon in Sektor 3	2011 bis 2014	2014 bis 2018
Schöftland	1'781	1,1%	21,5%	77,4%	-0,2%	5,7%
Hirschthal	872	10,3%	26,8%	62,8%	11,9%	11,7%
Staffelbach	377	16,7%	41,6%	41,6%	2,4%	12,5%
Wiliberg	43	34,9%	16,3%	48,8%	3,3%	38,7%
Reitnau	505	18,4%	34,9%	46,7%	-1,1%	7,2%
Kirchleerau	259	23,6%	35,5%	40,9%	3,8%	-4,4%
Moosleerau	363	6,6%	57,9%	35,5%	5,3%	7,1%
Total Projektgemeinden	4'200	15,9%	33,5%	50,6%	3,7%	11,2%
Total Kanton Aargau	27'307	6,2%	28,4%	65,4%	3,7%	3,2%
Total Schweiz	5'249'958	3,1%	20,8%	76,1%	3,6%	4,0%

Datenquelle: BFS - Statistik der Unternehmensstruktur und su-d-06.02.01.12

2.6 FINANZIELLE SITUATION

Zur Analyse der Finanzlage werden ausgewählte Kennzahlen der Projektgemeinden aus der Jahresrechnung der Aargauer Gemeinden berücksichtigt (vgl. Tabelle 8). Der Normsteuerertrag pro EinwohnerIn der Suhrentaler Projektgemeinden liegt zwischen ca. CHF 1'900 und CHF 3'050. Hirschthal hat mit CHF 3'036 den mit Abstand höchsten Normsteuerertrag je einwohnende Person, während Staffelbach, Reitnau und Moosleerau mit Normsteuererträgen um CHF 1'950 die niedrigsten Werte aufweisen. Auch bezüglich des Selbstfinanzierungsgrads sind einige Unterschiede zu erkennen. Schöffland hat einen besonders geringen Selbstfinanzierungsgrad im Vergleich zu den anderen Projektgemeinden. Der Blick auf die Finanzkennzahlen verdeutlicht, dass einige Projektgemeinden finanzielle Schwierigkeiten haben. Auch beim Selbstfinanzierungsanteil gibt es Differenzen zwischen den Gemeinden. Hier sticht vor allem Reitnau mit einem Selbstfinanzierungsanteil von 35,2 heraus, da dieser deutlich höher ist als der der anderen Gemeinden. Den niedrigsten Steuerfuss unter den Projektgemeinden weist Schöffland aus - als einzige der Gemeinden hat Schöffland einen Steuerfuss unter 100 und damit unter dem kantonalen Durchschnitt.

Des Weiteren wird die Position der Gemeinden im innerkantonalen Finanzausgleich betrachtet. Die einzigen beiden Nettozahlergemeinden sind Schöffland und Hirschthal. Alle anderen Projektgemeinden erhalten Beiträge aus dem Finanzausgleichsfonds, wobei pro Einwohnerin betrachtet Wiliberg den höchsten Anteil erhält und Kirchleerau den niedrigsten. Zieht man die Leistungen aus den Übergangsbeiträgen ab, die gemäss dem aktuellen Finanzausgleichsgesetz im Jahr 2022 nicht mehr berücksichtigt werden, erhält Wiliberg zwar immer noch den höchsten Anteil, jedoch schrumpft dieser auf nur noch rund ein Drittel. Im Falle von Kirchleerau reduziert sich dieser gar um mehr als 90 Prozent (pro Einwohnerin und Einwohner). Die Übergangsbeiträge wurden nur temporär zum Ausgleich von Verlusten aus der Systemumstellung ausgerichtet, laufen 2022 aus und können somit die effektive Position einer Gemeinde im Finanzausgleich stark verzerren, vor allem, wenn es um künftige Entwicklungen geht. Bei den Beiträgen zur Finanzausgleichszahlung ab dem Jahr 2022 wird es für die meisten am Projekt beteiligten Gemeinden zum Teil massive finanzielle Einbussen geben. Darüber hinaus wird unter den Projektgemeinden künftig evtl. nur noch eine Nettozahlergemeinde zu finden sein, da Schöffland, zumindest für das Jahr 2022, ebenfalls Beiträge aus dem Finanzausgleichsfonds beziehen wird.

Tabelle 8: Ausgewählte Finanzkennzahlen der Projektgemeinden

Gemeinde	Normsteuerertrag je einwohnende Person ¹³ 2019	Nettoschuld (+) bzw. Nettovermögen (-) pro Einw. ¹⁴ 2019	Nettoschuld (+) bzw. Nettovermögen (-) Fr./Einw. Mittelwert 2014-2019	Selbstfinanzierungsgrad ¹⁵ 2019	Selbstfinanzierungsgrad (%) Mittelwert 2014-2019	Selbstfinanzierungsanteil ¹⁶ 2019	Selbstfinanzierungsanteil (%) Mittelwert 2014-2019	Steuerfuss 2019	Position im Finanzausgleich ¹⁷ 2019	Position im Finanzausgleich pro Einw. inkl. Übergangsbeitrag 2019	Position im Finanzausgleich pro Einw. ohne Übergangsbeitrag 2019	Position im Finanzausgleich ohne Übergangsbeitrag inkl. Korrektur (2022)
Schöftland	2'441,9	-3'528,7	-4'513,1	60,2	111,2	14,8	15,2	97.0	67'000	15,1	15.1	-19'000
Hirschthal	3'036,3	1'196,2	1'432,8	121,2	143,9	9,5	11,5	105.0	218'000	135,2	72,6	229'000
Staffelbach	1'991,2	-83,7	478,0	NA	126,9	18,0	13,7	119.0	-538'500	-413,9	-320,5	-633'000
Wiliberg	2'183,2	-9'465,3	-7'922,4	331,3	209,2	20,4	15,8	109.0	-199'000	-1220,9	-392,6	-46'000
Reitnau	1'982,3	-3'856,4	338,9	NA	296,4	35,2	12,4	114.0	-937'250	-603,5	-366,4	-532'000
Kirchleerau	2'222,0	2'918,9	2'668,3	488,0	123,5	11,6	4,6	123.0	-234'500	-268,6	-16,0	-86'000
Moosleerau	1'928,9	607,9	673,0	472,2	192,2	15,3	10,7	123.0	-486'250	-541.5	-118,0	-30'000
Durchschnitt Kanton Aargau	2'848,0	-809,5	NA	121,3	NA	14,1	NA	102.0	NA	NA	NA	NA

Datenquelle: Jahresrechnungen der Aargauer Gemeinden, Statistik Aargau sowie weiterführende Angaben aus dem Departement Volkswirtschaft und Inneres

¹³ Gemäss Art. 5 Abs. 2 FiAG entspricht der Normsteuerertrag der Summe aus dem Ertrag der Einkommens- und Vermögenssteuern der natürlichen Personen (inkl. Sollsteuern) bei Anwendung des durchschnittlichen Steuerfusses, dem Gemeindeanteil an den Kapital- und Gewinnsteuern der juristischen Personen, dem Gemeindeanteil an der Grundstückgewinnsteuer sowie dem Gemeindeanteil an den Erbschafts- und Schenkungssteuern.

¹⁴ Gemeinden mit dem Rechnungsmodell HRM2, Beiträge inkl. Spezialfinanzierung

¹⁵ Selbstfinanzierung in Prozent der Nettoinvestitionen

¹⁶ Selbstfinanzierung in Prozent des laufenden Ertrags

¹⁷ Positive Werte: Abgabe in den Finanzausgleichsfond; Negative Werte: Beitrag aus dem Finanzausgleichsfond inkl. Übergangsbeitrag; gerundet auf Tausend Franken

2.7 IST-ZUSTAND DER GEMEINDEN UND KOMMUNALE AUFGABENERFÜLLUNG

Die Gemeinden wurden nach ihrer Leistungsfähigkeit sowie nach dem Zustand der Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde und der Beziehung zur Bevölkerung befragt. Nachfolgend sind einige ausgewählte Ergebnisse pro Gemeinde dargestellt. Auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 5 (sehr hoch) wird der IST-Zustand in den Gemeinden in den folgenden Bereichen als relativ hoch (d.h. ein Wert über 4) eingeschätzt: die Mitarbeitermotivation, die Fachkenntnisse in der Verwaltung, die Verwaltungskultur sowie die Professionalität der Verwaltung. Auffallend dabei ist, dass es sich bei diesen Items allesamt um verwaltungsbezogene Aspekte handelt. Mittelhohe Werte zwischen 3.6 und 3.8 erhalten das Leistungsangebot und die Leistungsqualität, während der IST-Zustand beim Interesse der Bevölkerung an der Gemeindepolitik (3.3) am prekärsten eingeschätzt wird.

Tabelle 9: IST-Zustand der Projektgemeinden und kommunale Aufgabenerfüllung

	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnou	Schöffland	Staffelbach	Wilberg	Hirschthal	Mittelwert
Leistungsqualität	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Grün	Orange
Leistungsangebot	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Professionalität der Verwaltung	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Fachkenntnisse der Verwaltung	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Mitarbeitermotivation	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Verwaltungskultur	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Interesse der Bevölkerung an Gemeindepolitik	Orange	Rot	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange
Distanz zu den Bürgern	Orange	Orange	Orange	Rot	Orange	Grün	Orange	Orange
Mittelwert	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Orange	Grün	Orange

tiefer bzw. schlechter als der Durchschnitt	mittel (Durchschnitt)	höher bzw. besser als der Durchschnitt
---	-----------------------	--

Quelle: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Gemeindeschreiber/-innen & Exekutive) aller am Projekt beteiligten Gemeinden 2021

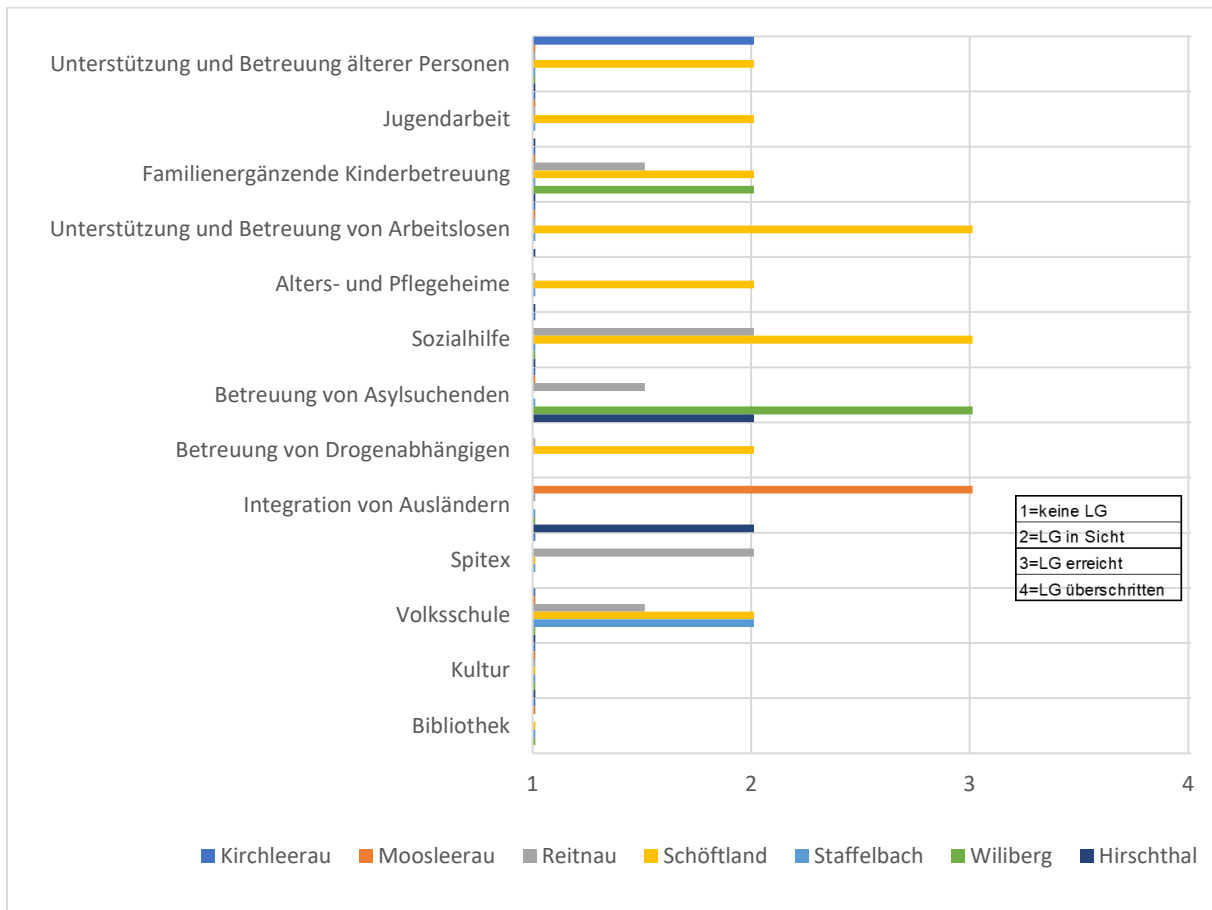
Bemerkung: Die Fragestellung lautete: "Nachfolgend möchten wir den IST-Stand in Ihrer Gemeinde abfragen. Ordnen Sie bitte die folgenden Aussagen auf einer 5-Skala ein: (1=sehr tief bis 5=sehr hoch bzw. bei der Frage nach der Distanz zu den Bürgern in umgekehrter Reihenfolge)".

Ebenfalls wurden die Gemeinden nach ihren Leistungsgrenzen in 39 kommunalen Aufgaben gefragt, welche für die Gemeinden von hoher Wichtigkeit sind. Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse aus den Gemeinden genauer analysiert. Für Gemeinden, die aus eigener Sicht keine Leistungsgrenzen (1=keine LG) ausweisen, werden in der Abbildung der besseren Lesbarkeit halber keine Balken abgetragen. Eine 2 bedeutet, dass die Leistungsgrenzen in Sicht sind (2=LG in Sicht), eine 3, dass sie erreicht sind (3=LG erreicht) und eine 4, dass sie überschritten wurden (4=LG überschritten). Als erstes werden die Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schulen und Kultur angeschaut.

Im Bereich Soziales werden gemäss Eigeneinschätzung in keiner der Projektgemeinden die Leistungsgrenzen überschritten. Einzelne Gemeinden stossen jedoch an ihre Leistungsgrenzen, und zwar bei der Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen (Schöffland), bei der

Sozialhilfe (Schöffland), bei der Betreuung von Asylsuchenden (Wiliberg) sowie bei der Integration von Ausländerinnen und Ausländern (Moosleerau). Bei den meisten weiteren Aufgaben im Bereich Soziales, Schulen und Kultur gibt es zudem die eine oder andere Gemeinde, die angibt, dass die Leistungsgrenze in Sicht sei. Lediglich bei der Kultur und bei der Bibliothek stösst keine der Projektgemeinden gemäss Eigeneinschätzung an die Leistungsgrenze (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Leistungsgrenzen Soziales, Schulen und Kultur¹⁸



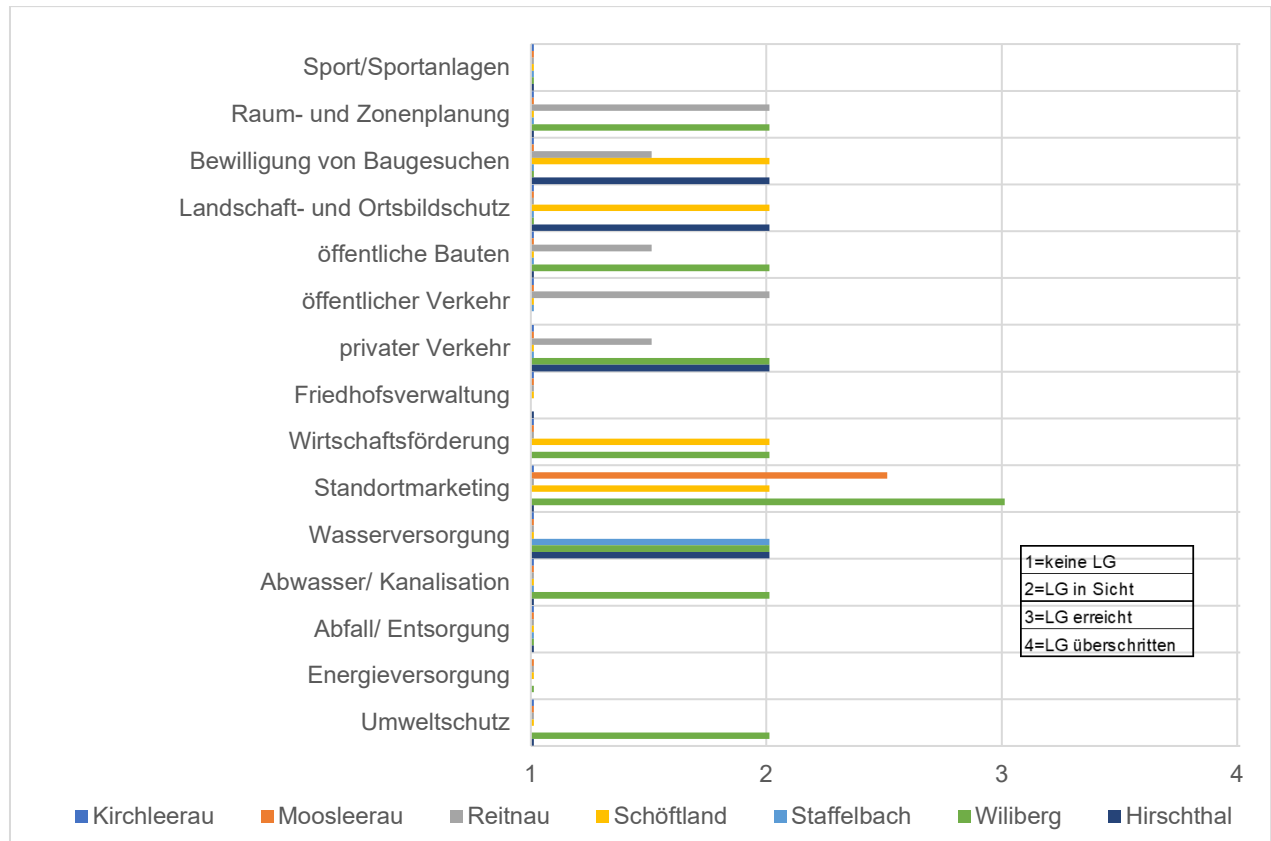
Quelle: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Gemeindeschreiber/-innen & Verwaltungskader) ergänzt durch Rückmeldungen aus den mündlichen Interviews der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021

Des Weiteren werden die Leistungsgrenzen der Gemeinden – wiederum gemäss Selbsteinschätzung – in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung betrachtet. Hier gibt es unter den Projektgemeinden wiederum keine, die ihre Leistungsgrenzen überschritten hat, jedoch scheint diese in Wiliberg und Moosleerau im Bereich Standortmarketing erreicht zu sein. In diversen Aufgabenbereichen sind die Leistungsgrenzen bei gewissen Gemeinden in Sicht, so bei der Raum- und Zonenplanung, bei der Bewilligung von Baugesuchen, beim Landschafts- und Ortsbildschutz, bei den öffentlichen Bauten, beim öV und privaten Verkehr, bei der Wirtschaftsförderung, beim Standortmarketing, bei der Wasserversorgung, beim Abwasser bzw. der Kanalisation sowie beim Umweltschutz. Bei den restlichen Aufgaben aus dem Bereich

¹⁸ Die Darstellung pro Gemeinde setzt sich aus dem Mittelwert der Ergebnisse der schriftlichen Befragungen zusammen sowie der Rückmeldung aus den mündlichen Interviews. Bei dem Wert handelt es sich daher um eine zusammengesetzte Sichtweise aller Befragten.

Infrastruktur und Standortförderung stossen die Projektgemeinden gemäss eigener Einschätzung an keine Leistungsgrenzen, so beim Sport, bei der Friedhofsverwaltung, beim Abfall bzw. der Entsorgung sowie bei der Energieversorgung (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Leistungsgrenzen Infrastruktur und Standortförderung¹⁹

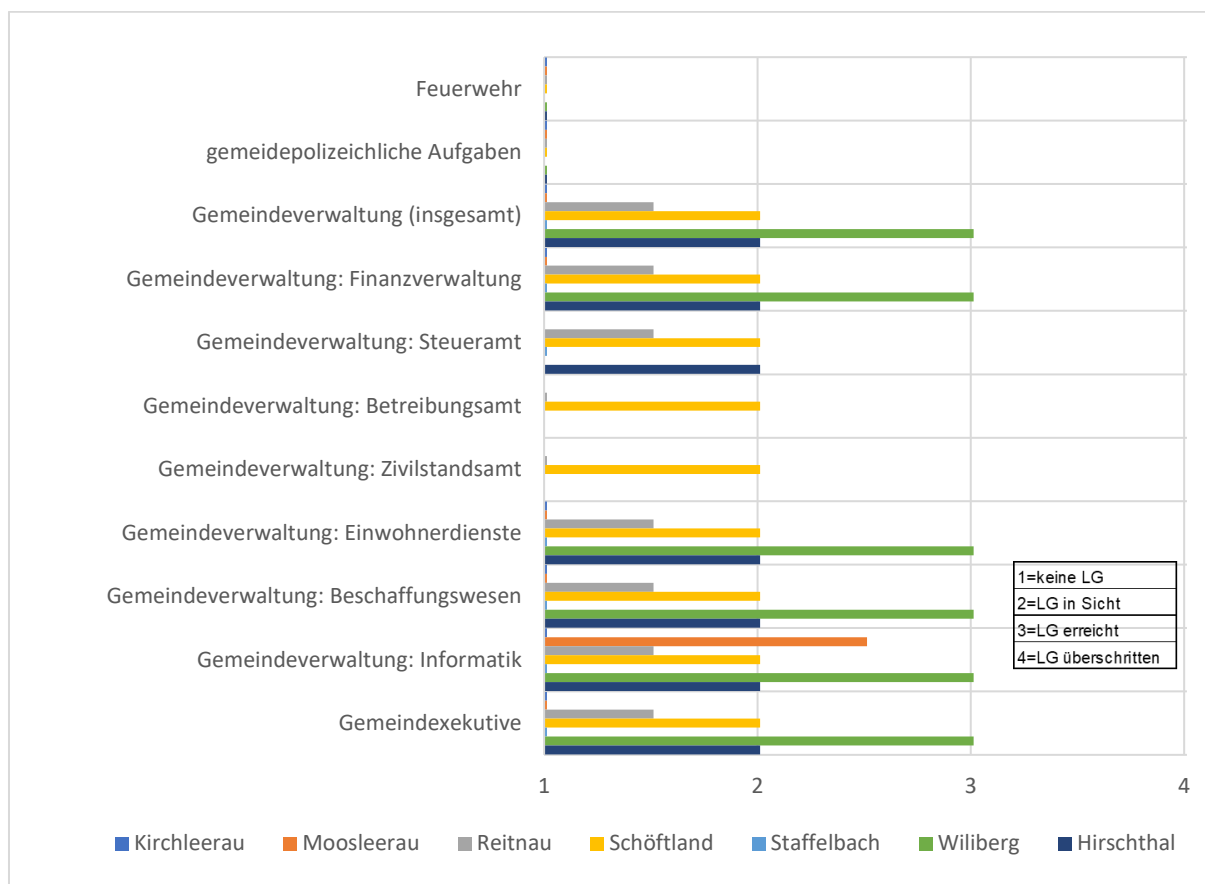


Quelle: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Gemeindeschreiber/-innen & Verwaltungskader) ergänzt durch Rückmeldungen aus den mündlichen Interviews der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021

Auch für die Bereiche Sicherheit und Verwaltung werden die Leistungsgrenzen genauer unter die Lupe genommen. Hier sieht ebenfalls keine der Projektgemeinden ihre Leistungsgrenzen überschritten, jedoch gibt Wiliberg bei den Aufgaben der Gemeindeverwaltung sowie denjenigen der Gemeindeexekutive an, dass die Leistungsgrenzen erreicht seien. Bei der Gemeindeverwaltung und der Exekutive sind die Leistungsgrenzen zudem in einigen Gemeinden in Sicht. Anders sieht die Situation bei den sicherheitsbezogenen Aufgaben wie der Feuerwehr und den gemeindepolizeilichen Aufgaben aus. Bei diesen beiden Aufgaben gibt keine der Projektgemeinden an, an ihre Leistungsgrenzen zu stossen (vgl. Abbildung 8).

¹⁹ Die Darstellung pro Gemeinde setzt sich aus dem Mittelwert der Ergebnisse der schriftlichen Befragungen zusammen sowie der Rückmeldung aus den mündlichen Interviews. Bei dem Wert handelt es sich daher um eine zusammengesetzte Sichtweise aller Befragten.

Abbildung 8: Leistungsgrenzen Sicherheit und Verwaltung²⁰



Quelle: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Gemeindeführerinnen & Verwaltungskader) ergänzt durch Rückmeldungen aus den mündlichen Interviews der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021

Detailliertere Angaben zu den Leistungsgrenzen in den einzelnen Projektgemeinden finden sich im Anhang III (als Auszüge der Interviewprotokolle). Dabei kann es einige Abweichungen zwischen den oben dargestellten, konsolidierten Ergebnissen geben und den Angaben in den Protokollen, welche teilweise auf Aussagen einzelner Personen beruhen. Des Weiteren gilt es bei diesen Ergebnissen zu beachten, dass es sich um Selbsteinschätzungen handelt, wie es um die Gemeinde steht und in welchen Bereichen die Erfüllung der kommunalen Aufgaben tendenziell als kritisch angesehen wird. Relativiert werden müssen die Beurteilungen dahingehend, dass es sich jeweils um subjektive und punktuelle Einschätzungen handelt, welche abhängig von der antwortenden Person oder vom Befragungszeitpunkt wohl auch variieren können. Dem wurde jedoch entgegengewirkt, indem mehreren Personen derselben Gemeinde dieselben Fragen nach den Leistungsgrenzen gestellt wurden. Es kann jedoch festgehalten werden, dass diese Selbsteinschätzung durchaus von grosser Wichtigkeit ist, da das subjektive Empfinden doch entscheidend für die Bewertung der Fusion sein kann. Nicht ausgeschlossen werden kann allerdings, dass sich einige Gemeinden bei dieser Abfrage selbst tendenziell eher zu positiv als zu negativ eingeschätzt haben.

²⁰ Die Darstellung pro Gemeinde setzt sich aus dem Mittelwert der Ergebnisse der schriftlichen Befragungen zusammen sowie der Rückmeldung aus den mündlichen Interviews. Bei dem Wert handelt es sich daher um eine zusammengesetzte Sichtweise aller Befragten.

2.8 POLITISCHE AUSRICHTUNG UND PERSONALSUCHE

2.8.1 Politische Ausrichtung

Um eine Einschätzung zur politischen Ausrichtung der Projektgemeinden zu erhalten, wird deren Parteienstärke bei den Nationalratswahlen 2019 analysiert (vgl. Tabelle 10).

Insgesamt ist die Gewichtung der politischen Blöcke (links, Mitte, rechts) in den am Projekt beteiligten Gemeinden vergleichbar. Hervorzuheben sind jedoch einige Unterschiede, vor allem zwischen Schöffland und Hirschthal im Vergleich zu den restlichen Gemeinden. In Schöffland und Hirschthal ist der Stimmenanteil für die SVP deutlich geringer und der für die FDP höher im Vergleich zu den anderen Projektgemeinden. Im Vergleich zu den Ergebnissen der gesamten Schweiz ist eine deutlich stärkere Dominanz der SVP in den Gemeinden im Suhrental zu erkennen. Während die SVP in der Schweiz bei den letzten Nationalratswahlen im 2019 25,6 Prozent der Stimmen erhielt, verzeichnet sie in den Projektgemeinden einen Stimmenanteil zwischen 34,4 und 58,3 Prozent.

Tabelle 10: Parteienstärke bei den Nationalratswahlen 2019 in den Projektgemeinden

Gemeinde	FDP	CVP	SP	SVP	EVP	GPS	EDU	GLP	BDP	Sonstige
Schöffland	15,8%	4,1%	14,4%	34,4%	7,2%	7,6%	3,7%	7,0%	2,5%	3,3%
Hirschthal	18,9%	4,4%	11,5%	39,8%	5,8%	6,8%	2,0%	5,7%	2,8%	2,5%
Staffelbach	8,2%	5,1%	9,9%	53,2%	4,8%	5,0%	0,9%	7,1%	4,7%	1,3%
Wiliberg	4,2%	3,4%	9,1%	58,9%	2,6%	4,6%	0,6%	6,2%	8,3%	2,1%
Reitnau	6,7%	2,7%	9,9%	48,7%	11,2%	7,2%	4,0%	5,6%	2,2%	1,8%
Kirchleerau	7,5%	2,9%	8,6%	58,3%	5,0%	2,6%	4,8%	3,2%	4,1%	3,0%
Moosleerau	11,7%	4,0%	9,9%	50,0%	2,6%	5,9%	4,2%	5,7%	3,0%	2,8%
Total Projektgemeinden	10,4%	3,8%	10,5%	49,0%	5,6%	5,7%	2,9%	5,8%	3,9%	2,4%
Total Kanton Aargau	12,9%	6,9%	14,1%	30,7%	3,0%	8,6%	1,0%	7,1%	2,5%	13,2%
Total Schweiz	15,1%	11,4%	16,8%	25,6%	2,1%	13,2%	1,0%	7,8%	2,4%	4,6%

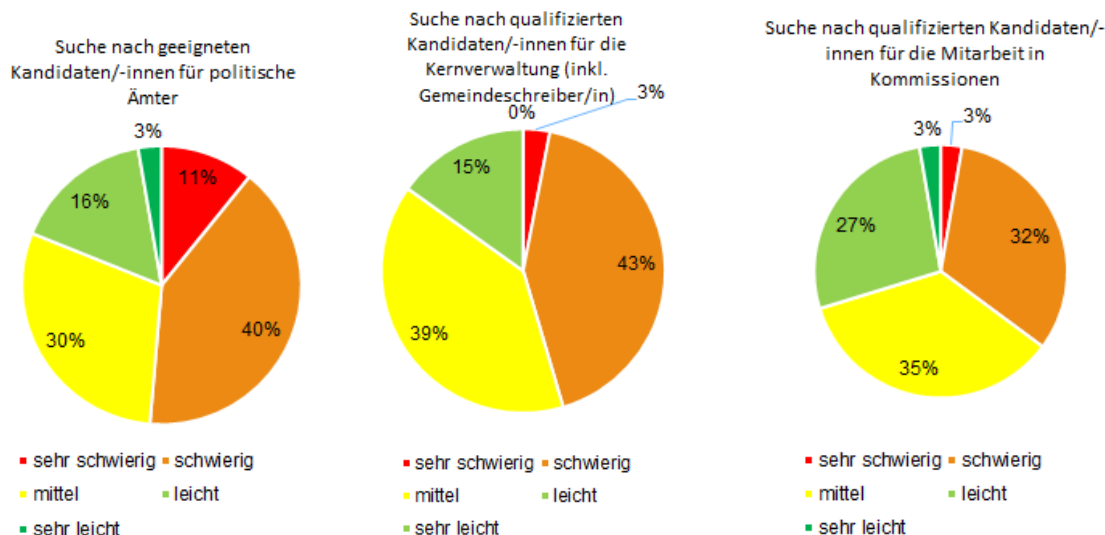
Datenquelle: Bundesamt für Statistik (sd-t-17.02-NRW2019-partei-gemeinden)

2.8.2 Personalsuche in der Verwaltung und bei den politischen Mandatsträgern

Die Gemeinden stehen vor der Herausforderung, genügend qualifiziertes Personal für ihre Exekutiven, Verwaltungen und Kommissionen zu finden. Schweizweit zeigt sich, dass rund die Hälfte der Gemeinde Schwierigkeiten bekunden bei der Besetzung ihrer Exekutiven (Steiner et al. 2021). Auch die Suhrentaler Gemeinden kennen diese Problematik, wie die Ergebnisse der schriftlichen Befragung verdeutlichen (vgl. Abbildung 9). Hier geben ebenfalls rund die Hälfte der Gemeindevertretenden (51%) an, dass sich die Suche nach geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen für politische Ämter als schwierig oder gar sehr schwierig herausstellt. Weniger als ein Fünftel (19%) erachten diese Suche als (sehr) leicht. Etwas abgeschwächt, aber dennoch relativ prekär zeigt sich die Situation bei der Suche nach qualifizierten Kandidierenden für die Gemeindeverwaltung. 46 Prozent der Befragten geben an, dass sich diese als

(sehr) schwierig erweist. Etwas leichter gestaltet sich die Personalsuche für die Kommissionen. Je rund ein Drittel der Gemeindevertreterinnen und -vertreter geben an, dass dies ein schwieriges, mittelschwieriges bzw. leichtes Unterfangen sei.

Abbildung 9: Personalsuche in den Suhrentaler Gemeinden



Quelle: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Gemeindeschreiber/-innen & Exekutive) der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021

Die Personalsuche war auch in den Interviews mit den Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertretern ein Thema. Die wichtigsten Ergebnisse aus den einzelnen Projektgemeinden werden nachfolgend erläutert:

Gemäss den Aussagen aus den Interviews können die politischen Ämter in Hirschthal problemlos besetzt werden, meist finden «Kampfwahlen» statt. Viele Gemeinderäte bleiben lange im Amt. Auch in Schöffland gibt es zahlreiche Kandidierende für die Wahlen. In Kirchleerau konnte bei der letzten Ersatzwahl gut ein Kandidat gefunden werden und bei den kommenden Wahlen treten alle Gemeinderäte nochmals an. In Moosleerau gestaltet sich die Besetzung als mittel bis schwierig, d.h. es muss aktiv auf geeignete Personen zugegangen werden, dann findet sich aber auch jemand – Kampfwahlen sind es aber demnach nicht. In Staffelbach gehen die Meinungen der Gemeindevertreterinnen und -vertreter betreffend Schwierigkeiten bei der Besetzung der Exekutivämter recht auseinander. In Wiliberg war die Besetzung der Exekutivämter schon in der Vergangenheit nicht einfach, und für die bevorstehenden Wahlen fehlen noch Kandidierende. Ein möglicher Grund kann sein, dass die Gemeinderatsmitglieder in Wiliberg selbst oft auch operativ tätig sind. Diejenigen Personen, die sich in den Gemeinderat wählen lassen, bleiben aber i.d.R. auch für eine längere Zeit. Es wird davon ausgegangen, dass die Suche nach genügend qualifizierten Exekutivmitgliedern in Zukunft nicht einfacher wird.

In Hirschthal sind die politischen Parteien SVP, SP und glp vor Ort aktiv; im Gemeinderat sitzen aber immer mehr parteilose Personen. In Kirchleerau werden mögliche Kandidierende persönlich oder über Vereine auf eine mögliche Kandidatur angesprochen. In Schöffland spielen die politischen Parteien keine grosse Rolle, da sich viele Parteilose aufstellen lassen. Oft sind dies aber auch «Ein-Thema-Kandidaten», die eher wenig Erfahrung und Fachwissen mitbringen. Auch in Wiliberg kommt den politischen Parteien kaum Bedeutung zu, und aktuell sind alle Gemeinderäte parteiunabhängig.

Qualifiziertes Personal für die Verwaltung zu finden, gestaltet sich in Hirschthal als schwierig; der Stellenmarkt für Verwaltungskader ist praktisch ausgetrocknet. Dies gilt auch in Kirchleerau, insbesondere im Bereich Finanzen. Auch beispielsweise in der Sozialhilfe kann dies schwierig sein, da Generalisten mit einer grossen Leistungsspanne gesucht sind, wie Vertretende aus Schöffland beobachten. In Moosleerau erachten die Verwaltungskader die Personalsuche eher als Problem als die Exekutive; z.T. seien auch die Lohnforderungen zu hoch. Je höher die Kaderstufe, desto schwieriger die Personalsuche, so beispielsweise in Schöffland. Auch Staffelbach kennt diese Problematik, dazu kommt eine relativ hohe Fluktuation. Und die Stellen in der Verwaltung verlieren an Attraktivität, je mehr Leistungsbereiche wegfallen. Kleinere Gemeinden haben tendenziell mehr Mühe bei der Personalsuche für die Verwaltung.

Auch der Stellenmarkt für Gemeindeschreiber/-innen wird als ausgetrocknet beschrieben. Beispielsweise von Staffelbach; dennoch konnte dort eine gute Lösung gefunden werden. Die Kandidierenden müssen auch das Verwaltungswesen im Aargau kennen. Wechsel geschehen oft dann, wenn die Beziehung zwischen Gemeindeschreiber und Behörden nicht stimmt. Für den Vorgänger-Gemeindeschreiber, der 30 Jahre im Amt war, konnte beispielsweise in Hirschthal ein guter Ersatz gefunden werden. Im Fall der Gemeinde Wiliberg ist die Gemeinde Bottenwil verantwortlich für die Suche nach dem passenden Gemeindeschreiber. Wiliberg betrifft dies deshalb nicht direkt. Als Arbeitgeber sei die Gemeinde Hirschthal attraktiv und es können gute Löhne bezahlt werden. Kirchleerau bezeichnet das Arbeitsklima in der eigenen Verwaltung als sehr gut.

Stellvertreterregelungen gestalten sich in einigen Gemeinden recht schwierig. Falls mehr Aufgaben ausgelagert würden, kämen die Stellvertreterregelungen unter Druck.

Die Besetzung der Kommissionen stellt bei den Gemeinden kein Problem dar. Zum Teil gibt es sogar zu viele Kandidierende, die sich für die Kommissionsämter interessieren. Ausnahme bildet Wiliberg, wo die Besetzung der Kommissionen als nicht einfach bezeichnet wird.

2.9 SCHULEN, FREIZEIT UND VEREINE

Im Gebiet des RVS ist die Oberstufe in Schöffland zusammengefasst und umfasst sämtliche Stufen. Aktuell gibt es in Reitnau einen Aussenstandort. Weitergehende Schulen müssen ausserhalb der beiden Regionen besucht werden (Regionalverband Suhrental 2021b).

Essentiell für soziale Kontakte und ein gemeinschaftliches Zusammenleben ist die Interaktion in Vereinen. Die Vereinsverzeichnisse und vor allem die überregional organisierten Vereine sind ein Indikator für die soziale Verflechtung der Bevölkerung der Projektgemeinden. Schöffland hat mit über 60 eingetragenen Vereinen die meisten unter den Projektgemeinden. In allen Projektgemeinden existieren Vereine in unterschiedlichen Bereichen, jedoch variiert die Anzahl der Vereine erheblich (die Vereinsregister der Projektgemeinden finden sich auf deren Webseiten⁹).

Sport: Das grösste Sportangebot gibt es in Schöffland. Hier sind Vereine in vielen unterschiedlichen Sportarten beheimatet, z.B. Volleyball, Bogenschiessen, Turnen oder Karate. In den anderen Projektgemeinden ist das Angebot eher begrenzt. In den meisten Gemeinden gibt es einen Turnverein und vereinzelt weitere Sportangebote wie Badminton oder Tischtennis. Zudem gibt es auch überregionale Sportvereine wie z.B. den Handballverein HV Suhrental.

Musik und Kultur: Es gibt in den Projektgemeinden ein breites musikalisches Angebot. Unter den musikalischen Vereinen sind z.B. Kammerorchester, Akkordeonvereine, Musikgesellschaften, und viele mehr. Das kulturelle und künstlerische Angebot ist vor allem in Schöffland konzentriert. Hier gibt es beispielsweise „Noseland“, einen offenen Kunstraum für Ausstellungen und Performances, sowie einen Theaterverein.

Tabelle 11: Stärken und Schwächen der einzelnen Projektgemeinden

Gemeinde	Stärken	Schwächen
Hirschthal	<ul style="list-style-type: none"> - Grosse Identifikation mit der Gemeinde und guter Zusammenhalt - Veranstaltungen Dorrfest, Waldfest etc. - Vereinsleben intakt - gute Durchmischung der Bevölkerung - gute öV-Verbindungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit der Region unterschiedlich: teils Suhrentaler, teils Aarauer - viele Vereine auch in Schöffland
Kirchleerau	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit Gemeinde hoch - aktive Vereine vor Ort (oft in Zusammenarbeit mit Moosleerau) - man kennt sich in der Gemeinde und hilft sich gegenseitig - Lebensqualität hoch - ruhig und naturnah 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit der Region eher klein - Kritik wegen Hauptstrasse - unterdurchschnittliche Finanzlage im kantonalen Vergleich - starke Verschuldung der Gemeinde - Investitionen müssen fremdfinanziert werden - Steuerfuss hoch
Moosleerau	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit der Gemeinde hoch - Guter persönlicher Umgang zwischen Verwaltung und Einwohnerschaft - «Dorfgeist» lebt - Identifikation auch mit der Region 	<ul style="list-style-type: none"> - Ortsgemeinde steht finanziell schlecht da - Verschlechterung der Gemeindefinanzen (wegen neuem Finanzausgleich und Wegfallen von Übergangsbeiträgen) - Investitionen auch künftig fremdfinanziert
Reitnau	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit der Gemeinde hoch - auch Identifikation mit der Region Suhrental gut 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeiten mit Gemeinden im Tal z.T. schwierig - Gemeinde steht finanziell nicht gut da - Areale sind knapp, Ansiedelung von Gewerbe deshalb schwierig
Schöffland	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit der Gemeinde hoch - tiefster Steuerfuss in der Region - Service Public als Erfolgsfaktor - bürgernahe Verwaltung im Sinne eines Dienstleistungsbetriebs - zahlreiche Vereine - attraktives Freizeit- und Naherholungsgebiet 	<ul style="list-style-type: none"> - wirtschaftliche Lage in der Region schwierig - kaum Identifikation mit der Region (man bezeichnet sich nicht als «Suhrentaler») - Vereinszahl sinkend
Staffelbach	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinsleben intakt - Identifikation mit der Gemeinde hoch - Ortsbürgergemeinde aktiv - Mehrheit der Bevölkerung identifiziert sich mit der Region und sieht sich als «Suhrentaler» - Finanzlage aktuell noch gut (jedoch Unklarheiten bez. neuem Finanzausgleich) 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Kosten zur Bewirtschaftung der Infrastruktur
Wiliberg	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit der Gemeinde hoch; viele Alteingesessene - Investitionen können noch über Eigenkapital geleistet werden; noch Vermögen da - hohe «Kundennähe» im Service Public - Naherholungsgebiete vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation mit der Region mässig: Richtung Uerkental und nicht Richtung Suhrental; Schule, Einkauf etc. trotzdem im Suhrental - Steuerfuss muss erhöht werden (wegen neuem Finanzausgleich) - es steht viel Investitionsbedarf an - Vereinsleben mehrheitlich in anderen Gemeinden - Wirtschaft: v.a. Landwirtschaft - Infrastrukturleistungen in der Gemeinde eher spät verfügbar (z.B. Swisscom)

Soziales und Gesundheit: Das soziale und gesundheitliche Vereinsleben besteht vor allem aus dem „Samariterbund Schöffland und Umgebung“ und dem „Schweizerischen Roten Kreuz Aargau“. Vereinzelt gibt es auch lokale Angebot wie „Xund -Suchtprävention“ in Schöffland.

Sonstiges: Es gibt einige weitere Vereine in den Projektgemeinden wie z.B. „Modellbahn Suhrental“, Schützengesellschaft, Freiwillige Feuerwehr oder Natur und Vogelschutzvereine.

2.10 ZWISCHENFAZIT: STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER PROJEKTGEMEINDEN

In einem ersten Schritt werden die Stärken und Schwächen der einzelnen am Projekt beteiligten Gemeinden aufgeführt. Die Daten dazu stammen u.a. aus den Interviews und bilden daher auch gewissermassen eine Selbsteinschätzung ab.

Nach der Analyse der Stärken und Schwächen der einzelnen am Projekt beteiligten Gemeinden soll nun in einem zweiten Schritt die zusammengefassten Stärken und Schwächen der Gemeinden im Suhrental abgeleitet bzw. aufgezeigt werden, dies insbesondere im Hinblick auf eine mögliche verstärkte IKZ oder auf eine Fusion. Grundlage dafür bietet die in diesem Kapitel durchgeführte Analyse der IST-Situation sowie eine vom RVS im 2020 durchgeführten SWOT-Analyse in der Region Suhrental.

Tabelle 12: Zusammengefasste Stärken und Schwächen der Projektgemeinden

Stärken	Schwächen
<p><i>Gemeindestruktur und -charakteristika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Schöffland als starke ländliche Zentrumsgemeinde • einigermassen verkehrsgünstige Lage mit Schöffland als Verkehrsknotenpunkt; nahegelegener Autobahnanschluss 	<p><i>Gemeindestruktur und -charakteristika</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftliche Entwicklung erschwert in den Kernräumen Landschaftsentwicklung • strukturschwach • Verkehrsanbindung mit dem öV nicht in allen Gemeinden günstig (z.B. Reitnau, Wiliberg)
<p><i>Bevölkerung/Gesellschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungswachstum über dem kantonalen und dem Schweizer Durchschnitt • intakte Landschaft / Nähe zu Erholungsräumen • Infrastruktur mit Einkaufsmöglichkeiten für den täglichen Bedarf in der Mehrheit der Gemeinden • Vereinsleben intakt 	<p><i>Bevölkerung/Gesellschaft</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungswachstum unterdurchschnittlich in Moosleerau und Wiliberg • regionale Identität schwach
<p><i>Gemeindeverwaltung/Politik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • politische Gewichtung der Blöcke (links, Mitte, rechts) in den Projektgemeinden vergleichbar 	<p><i>Gemeindeverwaltung/Politik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • sehr kleine Gemeindeverwaltungen in den kleineren Projektgemeinden; spezialisiertes Fachwissen und ausreichende Stellvertreterregelungen in Frage gestellt • die Gemeinden bekunden Schwierigkeiten bei der Personalsuche insb. für die Exekutive, aber auch für die Verwaltung
<p><i>Leistungsangebot und -qualität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • gemäss Eigenangaben sind die Leistungsgrenzen in den Suhrentaler Projektgemeinden in keinem der abgefragten Aufgabenbereiche überschritten 	<p><i>Leistungsangebot und -qualität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • bei einigen Aufgaben in den Bereichen Soziales, Schule, Infrastruktur, Standortförderung, Gemeindeverwaltung sowie Gemeindeexekutive stossen einzelne Gemeinden an ihre Leistungsgrenzen oder sind diese in Sicht
<p><i>Gemeindefinanzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • in Schöffland und Hirschtal solide 	<p><i>Gemeindefinanzen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • viele Gemeinden mit Nettoschulden • Steuerfuss in allen Projektgemeinden ausser Schöffland über dem kantonalen Durchschnitt • alle Projektgemeinden ausser Schöffland/Hirschtal erhalten Beiträge aus dem Finanzausgleich

3. Prüfung der Option «Vertiefte Zusammenarbeit»

3.1 VOR- UND NACHTEILE DER INTERKOMMUNALEN ZUSAMMENARBEIT AUS WISSENSCHAFTLICHER SICHT

An dieser Stelle soll die Thematik der interkommunalen Zusammenarbeit in einen grösseren Kontext gestellt und grundsätzliche Vor- und Nachteile aufgezeichnet werden. Dies beinhaltet auch eine kritische Hinterfragung, basierend auf wissenschaftlich fundierten Argumenten.

Bei der Diskussion von möglichen IKZ-Reformprojekten müssen insbesondere wirtschaftliche, politische, rechtliche und soziale Faktoren berücksichtigt werden (Steiner/Fetz/Käppeli, 2016: 3). Bei der Zusammenarbeit zwischen Gebietseinheiten werden aus ökonomischer Sicht vorwiegend die Vorteile betont. Es wird argumentiert, dass viele Aufgaben die Gemeindegrenzen überschreiten und die historischen Gemeindegrenzen immer weniger mit den in der heutigen Gesellschaft real bestehenden wirtschaftlichen und räumlichen Gegebenheiten übereinstimmen, z. B. im Bereich des öffentlichen Verkehrs. Aufgrund eines vergrösserten Perimeters des Einzugsgebietes bei IKZ könnte die Free Rider-Problematik entschärft werden. Wenn die Gemeinde für die professionelle Aufgabenerfüllung über eine suboptimale Grösse verfügt, können durch Kooperationen administrative Grössenvorteile realisiert und eine Professionalisierung herbeigeführt werden. Zudem können durch Kooperation unter mehreren Gemeinden die finanziellen Ressourcen für die Errichtung von Infrastrukturanlagen, z. B. einer Kläranlage, eher aufgebracht werden. Weitere Vorteile sind die Vermeidung von Doppelspurigkeiten sowie die Entlastung der Gemeinden.

Jedoch werden interkommunale Kooperationen auch kritisch reflektiert. Gerade aus politischen Gründen wird vermehrt Kritik an IKZ laut. Befürchtet werden ein Autonomieverlust der Gemeinden und Demokratiedefizite. Entscheide werden bei gewissen Zusammenarbeitsformen in interkommunalen Gremien gefällt, welche durch die Exekutiven und nicht durch die Bevölkerung gewählt werden. Aus Sicht der Organisationstheorie liegen die Nachteile bei Unklarheiten bezüglich Aufträge und Zuständigkeiten sowie mangelnder Kostentransparenz. Zudem besteht die Gefahr, dass Gemeinden Kostenfolgen für Entscheidungen zu tragen haben, auf welche sie keinen oder nur am Rande Einfluss haben. Die Notwendigkeit vieler Absprachen unter den beteiligten Partnern kann schliesslich zu Bürokratieängsten führen (Gesser/Höpflinger/Ladner/Meuli, 1996: 268 f. und Steiner, 2002: 112).

3.2 BESTEHENDE ZUSAMMENARBEITEN ZWISCHEN DEN SUHRENTALER GEMEINDEN

Zahlreiche Aufgaben im Suhrental werden bereits heute in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden erfüllt. Diese wurden im Jahr 2020 durch den Regionalverband Suhrental erhoben:

- Polizei/Bevölkerungsschutz: Regionalpolizei, zso Suhrental-Uerkental, Feuerwehr Suhrental, Feuerwehr Leerau, Feuerwehr Uerkental
- Gesundheit und Soziales: Spitex Suhrental plus, Mütter- und Väterberatung Region Aarau plus, -Mütter- und Väterberatung zofingenRegio, Tagesfamilien (zofingenRegio), Suhrental Alterszentrum, Altersheim Muhen
- Forst: Forstdienst Leerau-Rued, Forstdienst Oberes Suhrental, Forstdienst Muhen-Hirschthal-Holziken
- Schule: Oberstufe Schöffland

- Verwaltung: Regionales Zivilstandsamt, Regionaler Sozialdienst Kölliken, Bauverwaltung Schöffland, Steuerverwaltung Schöffland, Betreibungsamt Schöffland
- Wasserversorgung: REWA oberes Suhrental, Grundwasserverband Suhrental
- Entsorgung: ARA Region Schöffland, ARA Region Kölliken, Abwasserverband Reitnau-Moosleerau, Kadaversammelstelle Region Schöffland

Die folgende Tabelle zeigt die Beteiligungen der Gemeinden des RVS sowie ausgewählter Nachbargemeinden (RVS 2020a).

Tabelle 13: Bestehende IKZ in den Suhrentaler Gemeinden

Gemeinde	Mitglieder RVS										Nachbargemeinden RVS				
	Hirschthal	Holziken	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnau	Schlossrued	Schmiedrued	Schöffland	Staffelbach	Willberg	Bottenwil	Kölliken	Muhlen	Safenwil	Uerkheim
Polizei / Bevölkerungsschutz															
Regionalpolizei															
zso Suhrental-Uerkental															
Feuerwehr Suhrental															
Feuerwehr Rued															
Feuerwehr Reitnau															
Feuerwehr Leerau															
Feuerwehr Uerkental															
Gesundheit und Soziales															
Spitex Suhrental plus															
Mütter- und Väterberatung Region Aarau plus															
Mütter- und Väterberatung zofingenRegion															
Tagesfamilien (zofingenRegion)															
Suhrental Alterszentrum															
Altersheim Muhlen															
Forst															
Forstdienst Leerau-Rued															
Forstdienst Oberes Suhrental															
Forstdienst Muhlen-Hirschthal-Holziken															

Gemeinde	Mitglieder RVS										Nachbargemeinden RVS				
	Hirschthal	Holziken	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnau	Schlossrued	Schmiedrued	Schöffland	Staffelbach	Wiliberg	Bottenwil	Kölliken	Muhlen	Safenwil	Uerkheim
Schulen															
Oberstufe Schöffland															
Kreisschule Kölliken Muhlen															
Verwaltung															
Regionales Zivilstandsamt															
Regionaler Sozialdienst Kölliken															
Bauverwaltung Schöffland															
Steuerverwaltung Schöffland															
Betreibungsamt Schöffland															
Wasserversorgung															
REWA oberes Suhrental															
Grundwasserverband Suhrental															
Entsorgung															
ARA Region Schöffland															
ARA Region Kölliken															
Abwasserverband Reitnau-Moosleerau															
Kadaversammelstelle Region Schöffland															

Quelle: RVS 2020

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung in den Suhrentaler Projektgemeinden verdeutlichen, dass die interkommunale Zusammenarbeit in der Mehrheit der antwortenden Gemeinden (N=5) in den vergangenen fünf Jahren (d.h. zwischen 2016 und 2021) zugenommen hat (vgl. Abbildung 10). Dies war in den Gemeinden Schöffland, Wiliberg und Hirschthal der Fall. In den restlichen der antwortenden Gemeinden (40%) ist sie gleichgeblieben, nämlich in Moosleerau und Reitnau. Anders sieht es bei den weiteren Formen der Aufgabenerstellung, die Eigenerstellung sowie der Zusammenarbeit mit Privaten, aus, bei welchen es deutlich weniger Veränderungen gab. So geben sowohl bei der Eigenerstellung als auch bei der Zusammenarbeit mit Privaten je 80 Prozent der Gemeinden an, dass diese gleichgeblieben sei, lediglich in 20 Prozent der Gemeinden hat die jeweilige Form der Aufgabenerfüllung zugenommen.

Abbildung 10: Entwicklung IKZ in den Suhrentaler Gemeinden



Bemerkung: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Durchschnitt der befragten Gruppe der Gemeindeschreiber/Gemeindeschreiberin) der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021, die diese Frage beantwortet haben. Die Fragestellung lautete: "Wie haben sich in den letzten 5 Jahren in Ihrer Gemeinde folgende Formen der Aufgabenerfüllung verändert? (abgenommen/gleich geblieben/zugenommen)".

3.3 AUFGABEN MIT POTENZIAL FÜR VERTIEFTE ZUSAMMENARBEIT

Falls ein Ausbau der interkommunalen Zusammenarbeit in Betracht gezogen wird, stellt sich die Frage, in welchen Aufgabenbereichen Potenzial für eine vertiefte Zusammenarbeit besteht. Die Exekutivmitglieder, die Gemeindeschreiber und -schreiberinnen sowie die Verwaltungskader der am Projekt beteiligten Gemeinden wurden im Rahmen der schriftlichen Befragung deshalb gefragt, wie hoch sie das Potenzial für eine verstärkte Zusammenarbeit in knapp 40 ausgewählten Aufgabenbereichen einschätzen, die für die Gemeinden von hoher Wichtigkeit sind. In der untenstehenden Tabelle sind die Ergebnisse pro Gemeinde aufgeführt, wobei grün markiert ein "grösseres oder grosses Potenzial" darstellt (3.6 bis 5.0 auf einer Skala von 1=kein Potenzial bis 5=sehr grosses Potenzial), gelb ein "mittleres Potenzial" (2.6 bis 3.5) und rot lediglich ein "kleines oder kein Potenzial" (1 bis 2.5).

Die Darstellung pro Gemeinde setzt sich aus dem Mittelwert der Ergebnisse der schriftlichen Befragungen zusammen sowie der Rückmeldung aus den mündlichen Interviews. Bei dem Wert handelt es sich daher um eine zusammengesetzte Sichtweise aller Befragten. Die zum Teil deutlichen Abweichungen zwischen den Ergebnissen aus der schriftlichen Befragung und aus den mündlichen Interviews sind gemustert dargestellt.

Im Durchschnitt (d.h. Mittelwert über alle Projektgemeinden gerechnet) ergibt sich zwar in keinem der Aufgabenbereiche ein grosses Potenzial, jedoch in einigen davon immerhin ein mittleres Potenzial für mehr IKZ. Dies ist in den folgenden Aufgabenbereichen der Fall: Unterstützung und Betreuung von älteren Personen, Jugendarbeit, familienergänzende Kinderbetreuung, Sozialhilfe, Kultur, Standortmarketing, Wasserversorgung, Abwasser/Kanalisation, Energieversorgung, Umweltschutz, Gemeindeverwaltung insgesamt, Beschaffungswesen, Gemeindeinformatik sowie bei weiteren Gemeindeaufgaben.

Tabelle 14: Aufgaben mit Potenzial für vertiefte IKZ

	Kirchleerau	Moosleerau	Reitau	Schöftland	Staffelbach	Willberg	Hirschthal	Mittelwert
Unterstützung und Betreuung älterer Personen								
Jugendarbeit								
Familienergänzende Kinderbetreuung								
Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen								
Alters- und Pflegeheime								
Sozialhilfe								
Betreuung von Asylsuchenden								
Betreuung von Drogenabhängigen								
Integration von Ausländern								
Spitex								
Volksschule								
Kultur								
Bibliothek								
Sport/Sportanlagen								
Raum- und Zonenplanung								
Bewilligung von Baugesuchen								
Landschaft- und Ortsbildschutz								
öffentliche Bauten								
öffentlicher Verkehr								
privater Verkehr								
Friedhofsverwaltung								
Wirtschaftsförderung								
Standortmarketing								
Wasserversorgung								
Abwasser/ Kanalisation								
Abfall/ Entsorgung								
Energieversorgung								
Umweltschutz								
Feuerwehr								
gemeindepolizeiliche Aufgaben								
Gemeindeverwaltung (insgesamt)								
Gemeindeverwaltung: Finanzverwaltung								
Gemeindeverwaltung: Steueramt								
Gemeindeverwaltung: Betriebsamt								
Gemeindeverwaltung: Zivilstandsamt								
Gemeindeverwaltung: Einwohnerdienste								
Gemeindeverwaltung: Beschaffungswesen								
Gemeindeverwaltung: Informatik								

kein bzw. nur kleines Potenzial Mittleres Potenzial Grösseres Potenzial deutliche Abweichung zwischen den Ergebnissen der schriftlichen und mündlichen Befragung

Quelle: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Durchschnitt aller befragten Gruppen) ergänzt durch Rückmeldungen aus den mündlichen Interviews der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021

Unterschiede, wie hoch das Potenzial für mehr IKZ eingeschätzt wird, existieren jedoch nicht nur je nach Aufgabenbereich, sondern auch je nach Gemeinde. So sieht Schöffland überdurchschnittlich viel Potenzial für mehr IKZ, wobei Kirchleerau und Staffelbach seine Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung in den mündlichen Interviews teilweise revidiert haben und insbesondere der Verwaltungskader in Kirchleerau von einer Fusion als der effektivsten Lösung ausgeht, wohingegen die Gemeindeexekutive eine Servicecenter-Lösung mit Nachbargemeinden präferiert. Eher wenig Potenzial für mehr Zusammenarbeit mit den anderen Gemeinden sehen insbesondere Moosleerau, Hirschthal und Reitnau.

Ergebnisse aus der mündlichen Befragung

Im Rahmen der mündlichen Befragung wurde mit den Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertretern diskutiert, wie gut aktuell die interkommunale Zusammenarbeit funktioniert und inwiefern bzw. in welchen Aufgabenbereichen möglicherweise noch Potenzial für verstärkte IKZ besteht.

Im Bereich Soziales, Schule und Kultur sieht dies in den Projektgemeinden für ausgewählte Aufgaben wie folgt aus:

Jugendarbeit: Falls ein Bedürfnis vorhanden wäre für mehr Angebote bei der Jugendarbeit, müsste hierfür gemäss Aussagen aus Hirschthal in der Region zusammengearbeitet werden. Allerdings wurde bei der Jugendarbeit offenbar bereits Vieles versucht, was aber wenig Erfolg hatte; die Jugendlichen gehen eher nach Aarau oder ins Kino – Cinema 8. Auch in Staffelbach sieht man zwar theoretisch Potenzial für mehr IKZ bei der Jugendarbeit, mangels Nachfrage hat dies jedoch keine Priorität. In Moosleerau sieht man mehr Potenzial für IKZ bei der Jugendarbeit, wohl zusammen mit Schöffland. Eine regionale Zusammenarbeit bei der Jugendarbeit sei bereits versucht worden, so Schöffland, die anderen Gemeinden wollten sich jedoch nicht finanziell beteiligen.

Unterstützung von Arbeitslosen: aus Sicht der Gemeinde Hirschthal könnten die Gemeinden hier regional zusammenarbeiten und ein erweitertes Betreuungsangebot anbieten, damit bessere Leistungen im Bereich der Arbeitsintegration angeboten werden könnten (s. Beispiel Pforte). Für die Gemeinde Staffelbach hingegen ist dies kein Thema, da die Abdeckung durch das RAV erfolgt.

Integration von Ausländerinnen und Ausländern: Die regionale Integrationsfachstelle (RIF) ist bei der Stadtverwaltung Aarau angesiedelt und bietet eine Ansprechperson für Ausländerinnen und Ausländer sowie für Asylsuchende. Nachfrage ist aber offenbar nur beschränkt vorhanden.

Betreuung von älteren Personen: Dies wird aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft noch stärker ein Thema werden; möglicherweise wären hier – z.B. gemäss Aussagen aus Hirschthal – entsprechende Strukturen im regionalen Verbund denkbar. Die Betreuung von älteren Personen könnte beispielsweise aus Sicht von Reitnau allenfalls mit zusätzlicher IKZ noch verbessert werden, z.B. indem das Know-How von Schöffland einbezogen würde. Schöffland hat für Pensionierte eine grössere Attraktivität aufgrund des grösseren Angebots.

Spitex: Bei der Spitex wird bereits regional zusammengearbeitet. Für weitere Zusammenarbeit wird daher nicht viel Potenzial gesehen.

Volksschule: Bei den Schulleitungen könnte ein gewisses Potenzial für mehr IKZ bestehen, indem die operative Leitung in Zusammenarbeit erfolgen würde. Die Schulen könnten allenfalls zu Kreisschulen zusammengelegt werden, wobei die Primarschule im Dorf bleiben müsste (so Staffelbach). Gemäss Staffelbach könnte die Schulsozialarbeit gemeinsam mit Schöffland erbracht werden, was prekäre Situationen bei Stellvertretungen entschärfen würde.

Familienexterne Kinderbetreuung: aufgrund fehlender Nachfrage wird hier kaum oder kein Potenzial für mehr IKZ geortet.

Grundsätzlich sind die am Projekt beteiligten Gemeinden im Suhrental der Ansicht, dass die IKZ im Sozialbereich aktuell gut funktioniert und nicht mehr sehr viel Potenzial für weitere Zusammenarbeiten besteht. Viele Bereiche sind bereits über den regionalen Sozialdienst bzw. über IKZ abgedeckt. Die Leistungen werden über IKZ professionell erbracht, da jeweils Spezialistinnen am Werk sind. Die Einwohnerschaft scheint zudem zufrieden zu sein mit dem Angebot. Die Nachfrage nach zusätzlichen Angeboten ist eher beschränkt. Kleinräumigkeit kann – beispielsweise im Fall von Kirchleerau – auch ein Vorteil sein und die Leistungen können sich bei zusätzlichen Zusammenlegungen allenfalls auch verschlechtern. Kritisiert wird beispielsweise, dass die grösste Gemeinde die Vertragsausgestaltung bestimme. Bei Verbandslösungen insbesondere unter kleineren Gemeinden hat hingegen keine Gemeinde den «Lead», sondern man begegnet sich auf Augenhöhe und erlangt so gute Lösungen. Ein «Zurückholen» von Aufgaben in die eigene Gemeinde scheint auch nicht nur sinnvoll, da neues Personal mit speziellen Fachkenntnissen benötigt würde, was eher schwierig zu finden ist. Des Weiteren wird die Idee einer umfassenden IKZ – im Sinne eines Servicecenters – hervorgebracht, und zwar zwischen den Gemeinden Kirchleerau, Staffelbach, Reitnau, Moosleerau und Wiliberg. Die politischen Gemeinden würden bestehen bleiben, aber die Leistungen würden gemeinsam und zentral erbracht.

Auch für die Bereiche Infrastruktur und Standortförderung wurde in den Interviews mit den Gemeinden das allfällige Potenzial für mehr IKZ besprochen. Bei vielen Aufgaben besteht hier wenig Potenzial für weitere IKZ, da bereits zahlreiche IKZ bestehen und das Zusammenarbeitspotenzial im Infrastrukturbereich schon stark ausgeschöpft ist. Dies geht aus den Interviews mit verschiedenen Projektgemeinden hervor. Reitnau hingegen kann sich auch vorstellen, auf Lernerfahrungen der anderen Gemeinden zu setzen und steht einer Zusammenarbeit mit finanziell gleichgelagerten Gemeinden z.B. in den Bereichen Finanzverwaltung, Bauverwaltung etc. durchaus offen gegenüber. So kann sich Reitnau u.a. vorstellen sich Stellenprozente von «Experten» unter den Gemeinden aufzuteilen und so Sparpotential bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität zu realisieren.

Nachfolgend einige weitere Beispiele zur Haltung gegenüber IKZ aus den Interviews:

Wasserversorgung: Bei der Wasserversorgung in der Gemeinde Kirchleerau ist bereits eine neue IKZ-Lösung mit Aarau im Gange.

Sportanlagen: In Staffelbach sieht man hier kein Potenzial für weitere Zusammenarbeit. In einigen Gemeinden ist dieser Bereich bereits über IKZ abgedeckt.

Bewilligung von Baugesuchen: In Staffelbach besteht hier kein Potenzial.

Öffentliche Bauten: In Staffelbach ist kein Potenzial vorhanden.

Öffentlicher Verkehr: In diesem Bereich ist der Einfluss der Gemeinden gering.

Auch in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung ist das Potenzial für mehr Zusammenarbeit mit den bestehenden IKZ-Lösungen weitgehend ausgeschöpft. Denn in den Bereichen, in denen man zusammenarbeiten kann, wird oft bereits heute zusammengearbeitet. So sind beispielsweise Polizei, Betriebsamt und Zivilstandsamt bereits regionalisiert. Des Weiteren wird beispielsweise von Hirschthal angemerkt, dass falls weitere Aufgaben ausgelagert würden, der Betrieb vor Ort nicht mehr gewährleistet werden könnten (so die Stellvertreterregelungen, Öffnungszeiten etc.). Des Weiteren besteht beispielsweise in Staffelbach der An-

spruch, möglichst nahe an den Bürgern und Bürgerinnen zu sein, weshalb es auch nicht optimal wäre, weitere Aufgaben auszulagern. Auch wird angemerkt, dass es teils einfacher sei, die Aufgaben nach Schöffland zu geben, als dass sich die Gemeinden im südlichen Suhrental selbst organisieren würden, obwohl dies wohl eher goutiert würde.

3.4 AUSWIRKUNGEN VERTIEFTER IKZ

Die am Projekt beteiligten Gemeinden wurden auch danach gefragt, welche Auswirkungen im Falle einer verstärkten IKZ ihrer Ansicht nach auf die Quantität, Qualität sowie auf die Kosten in den verschiedenen Aufgabenbereichen zutreffen würden²¹. Über alle Gemeinden hinweg betrachtet, gehen die Befragten in der Mehrheit der Aufgabenbereiche davon aus, dass Qualität, Quantität sowie Gemeindehaushalt mehr oder weniger gleichbleiben würden (gelb markiert). Es gibt jedoch auch Bereiche, in welchen ein Ausbau der Quantität und/oder der Qualität bzw. eine Entlastung des Gemeindehaushalts erwartet wird. Für die Quantität, also ein mengenmässiger Ausbau des Leistungsangebots, trifft dies bei der Unterstützung und Betreuung älterer Personen, bei der Sozialhilfe, beim Umweltschutz, bei der Gemeindeinformatik sowie bei weiteren Aufgaben der Gemeindeverwaltung zu.

Tabelle 15: Potential einer verstärkten IKZ auf die Gemeindeaufgaben (Quantität, Qualität, Kosten)

	Mittelwert Quantität	Mittelwert Qualität	Mittelwert Kosten
Unterstützung und Betreuung älterer Personen			
Jugendarbeit			
familienergänzende Kinderbetreuung			
Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen			
Alters- und Pflegeheime			
Sozialhilfe			
Betreuung von Asylsuchenden			
Betreuung von Drogenabhängigen			
Integration von Ausländern			
Spitex			
Volksschule			
Kultur			
Bibliothek			
Sport/Sportanlagen			
Raum- und Zonenplanung			
Bewilligung von Baugesuchen			
Landschaft- und Ortsbildschutz			

²¹ Dabei wurden folgende Wertebereiche verwendet: 1.0 - 1.5 (grün) = Quantität, Qualität können ausgebaut werden und Gemeindehaushalt wird entlastet; 1.6 - 2.5 (gelb) = Quantität, Qualität und Gemeindehaushalt bleiben gleich; 2.6 - 3.0 (rot) = Quantität und Qualität gehen zurück und Gemeindehaushalt wird mehr belastet.

öffentliche Bauten			
öffentlicher Verkehr			
privater Verkehr			
Friedhofsverwaltung			
Wirtschaftsförderung			
Standortmarketing			
Wasserversorgung			
Abwasser/ Kanalisation			
Abfall/ Entsorgung			
Energieversorgung			
Umweltschutz			
Feuerwehr			
gemeindepolizeiliche Aufgaben			
Gemeindeverwaltung (insgesamt)			
Gemeindeverwaltung: Finanzverwaltung			
Gemeindeverwaltung: Steueramt			
Gemeindeverwaltung: Betriebsamt			
Gemeindeverwaltung: Zivilstandsamt			
Gemeindeverwaltung: Einwohnerdienste			
Gemeindeverwaltung: Beschaffungswesen			
Gemeindeverwaltung: Informatik			

Quantität, Qualität können ausgebaut werden und Gemeindehaushalt wird entlastet	Quantität, Qualität und Gemeindehaushalt bleiben gleich	Quantität und Qualität gehen zurück und Gemeindehaushalt wird mehr belastet
---	---	---

Potential und Auswirkungen einer verstärkten IKZ über alle am Projekt beteiligten Gemeinden hinweg (Durchschnitt aller befragten Gruppen)

Eine Qualitätssteigerung wird demgegenüber in mehr Aufgabenbereichen erwartet: bei der Unterstützung und Betreuung älterer Personen, bei der familienergänzenden Kinderbetreuung, bei der Sozialhilfe, bei der Betreuung von Asylsuchenden, bei der Integration von Ausländern, bei der Kultur, beim Sport bzw. den Sportanlagen, beim privaten Verkehr, bei der Wirtschaftsförderung und dem Standortmarketing, bei der Wasserversorgung und dem Umweltschutz, sowie in der Gemeindeverwaltung insgesamt, beim Beschaffungswesen, bei der Informatik sowie bei weiteren Gemeindeaufgaben. Eine Entlastung des Gemeindehaushalts wird hingegen nur im Falle verstärkter IKZ bei weiteren Gemeindeaufgaben erwartet (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 16: Potential einer verstärkten IKZ nach Aufgabenbereichen im Hinblick auf Quantität

	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnou	Schöffland	Staffelbach	Wiliberg	Hirschthal	Mittelwert
Bereich Soziales	gelb	gelb	gelb	gelb	gelb	grün	gelb	gelb
Bereich Bildung	gelb	gelb	gelb	gelb	grün	grün	gelb	gelb
Bereich Kultur	gelb	gelb	gelb	gelb	grün	grün	gelb	gelb
Bereich Infrastruktur	gelb	gelb	gelb	gelb	grün	gelb	gelb	gelb
Bereich Wirtschafts- und Standortförderung	grün	gelb	gelb	grün	grün	gelb	gelb	gelb
Bereich Sicherheit	gelb	gelb	gelb	gelb	gelb	gelb	gelb	gelb
Bereich Regierung und Verwaltung	grün	gelb	gelb	gelb	gelb	gelb	gelb	gelb

Bemerkung: Die Fragestellung lautete: "Welche der folgenden Aussagen hinsichtlich der Auswirkungen einer verstärkten IKZ mit anderen Gemeinden treffen Ihrer Ansicht nach auf Ihre Gemeinde zu? (Quantität, Qualität: können ausgebaut werden/bleiben gleich/gehen zurück; Kosten bzw. Gemeindehaushalt: wird entlastet/bleibt gleich/wird mehr belastet)".

Im Folgenden werden die Resultate weiter aufgeschlüsselt nach den einzelnen Gemeinden. Tabelle 16 zeigt das Potential und die Auswirkungen einer verstärkten IKZ aller am Projekt beteiligten Gemeinden für den *Aspekt Quantität* (Durchschnitt aller befragten Gruppen zusammengefasst nach sieben Aufgabenbereichen, s. Anhang II). In vier der sieben Projektgemeinden gibt es Aufgabenbereiche, in welchen durch eine Intensivierung der IKZ ein quantitativer Ausbau erwartet wird (grün markiert). In Kirchleerau sind dies die Bereiche Wirtschaftsförderung sowie Regierung und Verwaltung. Auch in Schöffland und in Staffelbach wird eine Erhöhung der Quantität bei mehr IKZ bei der Wirtschaftsförderung erwartet. Staffelbach erwartet zudem positive Effekte bei der Bildung, bei der Kultur und bei der Infrastruktur. Auch in Wiliberg werden die Bildung und die Kultur genannt, dazu kommt noch der Bereich Soziales. Für die restlichen Gemeinden und Aufgabenbereiche resultiert, dass Qualität, Quantität und Gemeindehaushalt gleichbleiben würden im Falle verstärkter Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden (gelb markiert).

Auch für den *Aspekt der Qualität* wurden die Resultate nach Gemeinde aufgeschlüsselt (Durchschnitt aller befragten Gruppen zusammengefasst nach sieben Aufgabenbereichen). Es sind wiederum dieselben Gemeinden Kirchleerau, Schöffland, Staffelbach und Wiliberg, welche im Falle verstärkter IKZ positive Auswirkungen in gewissen Aufgabenbereichen erwarten. Insbesondere bei einer Intensivierung der IKZ bei der Wirtschaftsförderung könnte möglicherweise eine Qualitätssteigerung erfolgen; Kirchleerau, Schöffland, Staffelbach und Wiliberg erwarten dies und auch im Mittelwert resultiert ein positiver Effekt. Staffelbach geht bei verstärkter Zusammenarbeit in der Bildung, bei der Kultur und bei der Infrastruktur von einer Qualitätssteigerung aus, Wiliberg im Bereich Soziales und bei der Kultur. In den restlichen Aufgabenbereichen erwarten die einzelnen Gemeinden weder eine Verbesserung noch eine Verschlechterung der Qualität, würden sie verstärkt mit anderen Gemeinden zusammenarbeiten.

Tabelle 17: Potential einer verstärkten IKZ nach Aufgabenbereichen im Hinblick auf Qualität

	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnou	Schöffland	Staffelbach	Willberg	Hirschthal	Mittelwert
Bereich Soziales								
Bereich Bildung								
Bereich Kultur								
Bereich Infrastruktur								
Bereich Wirtschafts- und Standortförderung								
Bereich Sicherheit								
Bereich Regierung und Verwaltung								

Bemerkung: Die Fragestellung lautete: "Welche der folgenden Aussagen hinsichtlich der Auswirkungen einer verstärkten IKZ mit anderen Gemeinden treffen Ihrer Ansicht nach auf Ihre Gemeinde zu? (Quantität, Qualität: können ausgebaut werden/bleiben gleich/gehen zurück; Kosten bzw. Gemeindehaushalt: wird entlastet/bleibt gleich/wird mehr belastet)".

Auch für den *Aspekt Gemeindehaushalt bzw. Kosten* wurden die am Projekt beteiligten Gemeinden gefragt, welche Auswirkungen sie im Falle verstärkter IKZ erwarten (Durchschnitt aller befragten Gruppen zusammengefasst nach sieben Aufgabenbereichen). Hier werden beinahe in allen Gemeinden und Aufgabengebieten kaum Veränderungen erwartet. Ausnahme bildet Staffelbach, wo eine Mehrbelastung des Gemeindehaushalts bei mehr IKZ in der Wirtschaftsförderung befürchtet wird, hingegen eine Entlastung des Gemeindehaushalts bei mehr IKZ im Bereich Sicherheit. In Willberg werden im Falle von mehr IKZ im Sozialbereich negative Kostenfolgen befürchtet.

Tabelle 18: Potential einer verstärkten IKZ nach Aufgabenbereichen im Hinblick auf Kosten

	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnou	Schöffland	Staffelbach	Willberg	Hirschthal	Mittelwert
Bereich Soziales								
Bereich Bildung								
Bereich Kultur								
Bereich Infrastruktur								
Bereich Wirtschafts- und Standortförderung								
Bereich Sicherheit								
Bereich Regierung und Verwaltung								

Bemerkung: Die Fragestellung lautete: "Welche der folgenden Aussagen hinsichtlich der Auswirkungen einer verstärkten IKZ mit anderen Gemeinden treffen Ihrer Ansicht nach auf Ihre Gemeinde zu? (Quantität, Qualität: können ausgebaut werden/bleiben gleich/gehen zurück; Kosten bzw. Gemeindehaushalt: wird entlastet/bleibt gleich/wird mehr belastet)".

3.5 MÖGLICHE ZUSAMMENARBEITSPERIMETER DER GEMEINDEN IM SUHRENTAL

Bei der Diskussion, ob eine verstärkte Zusammenarbeit der Gemeinden in der Region Suhrental sinnvoll wäre, ist insbesondere auch die Frage nach möglichen Zusammenarbeitsperimetern bzw. möglichen Partnern für eine verstärkte IKZ zentral. Tabelle 21 zeigt die möglichen Partner für eine verstärkte IKZ pro Gemeinde, wie sie von den Gemeinden selbst in der schriftlichen Befragung genannt wurden. Die Anzahl der genannten potenziellen Partnergemeinden bewegt sich zwischen 0 (Staffelbach) und 4 (Moosleerau und Reitnau).

Tabelle 19: Mögliche Partner für eine verstärkte IKZ

Gemeinden genannt als bevorzugte Partner ↓	Antworten der Gemeinden zur bevorzugten Zusammenarbeit							Anzahl Nennungen gesamt
	Kirchleerau ↓	Moosleerau ↓	Reitnau ↓	Schöffland ↓	Staffelbach ↓	Wiliberg ↓	Hirschthal ↓	
Kirchleerau		X	X					16
Moosleerau	X		X					15
Reitnau	X	X						16
Schöffland		X				X	X	18
Staffelbach	X	X	X	X				24
Wiliberg			X					9
Hirschthal				X				8
Anzahl Partner →	3	4	4	2-3		1-2	1	
Andere genannten Gemeinden:	Kölliken (3), Muhen (5), Safenwil, Schlossrued (2), Schmiedrued (2), Holziken (6), Bottenwil (2), Uerkheim (2), Zofingen, Aarau, RVS-Gemeinden, Walde <i>Holziken genannt von: Staffelbach, Hirschthal (3), Schöffland (2)</i> <i>Muhen genannt von: Staffelbach, Schöffland (2), Hirschthal (2)</i>							

≥ 4 mal angegebene Gemeinde
2-3 mal angegebene Gemeinde
≤ 1 mal angegebene Gemeinde

Ergebnisse der schriftlichen Befragung (beider befragten Gruppen bestehend aus der Gruppe der Exekutivmitglieder sowie Gemeindeschreiber/in: X=Gemeindeschreiber/in) der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021

Bemerkung: Die Fragestellung lautete: "Mit welcher bzw. welchen am Projekt beteiligten Gemeinde(n) könnte eine verstärkte formelle interkommunale Zusammenarbeit Ihrer Gemeinde sinnvoll sein (effizienz- und effektivitätssteigernd)?"

Tabelle 19 zeigt zudem die Anzahl Nennungen als möglicher Partner für verstärkte IKZ. Kirchleerau nennt Moosleerau, Reitnau und Staffelbach als denkbare Zusammenarbeitsgemeinden und wird umgekehrt von Moosleerau, Reitnau, Schöffland und auch Staffelbach (wenn auch etwas weniger häufig) als solche genannt. Für Moosleerau wären Kirchleerau, Reitnau, Schöffland und Staffelbach denkbare Partnergemeinden für verstärkte Zusammenarbeit, was umgekehrt bei diesen vier Gemeinden auch auf Interesse stösst. Reitnau nennt Kirchleerau, Moosleerau, Staffelbach, Wiliberg und Schöffland als Gemeinden, mit welchen eine vermehrte Zusammenarbeit denkbar wäre. Im Gegenzug wird Reitnau von diesen Gemeinden auch als mögliche Partnergemeinde für mehr Zusammenarbeit angesehen. In Schöffland könnte man sich mit allen Projektgemeinden mehr IKZ vorstellen, am ehesten jedoch mit Kirchleerau, Staffelbach und Hirschthal, sowie auch mit einzelnen Gemeinden ausserhalb des Perimeters der Projektgemeinden, wie Holziken und Muhen. Ausser von Kirchleerau wird Schöffland von allen Gemeinden als möglicher Partner für mehr Zusammenarbeit genannt. Aus Staffelbach gibt es eher wenig Nennungen von anderen Gemeinden als mögliche Partner

für mehr IKZ; diese fallen auf die Gemeinden Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau und Schöffland. Umgekehrt wird Staffelbach aber von allen Projektgemeinden ausser von Hirschthal öfters als möglicher Partner für mehr IKZ angesehen. Wiliberg könnte sich mehr IKZ insbesondere mit Schöffland und Staffelbach vorstellen, vereinzelt auch mit Reitnau, wird hingegen selbst nur von Reitnau und seltener von Schöffland als denkbare Zusammenarbeitsgemeinde genannt. In Hirschthal könnte man sich mehr IKZ nur mit Schöffland vorstellen, was auf gegenseitiges Interesse stösst.

4. Prüfung der Option «Fusion»

In diesem Kapitel wird die Option Fusion geprüft. Bei insgesamt sieben beteiligten Projektgemeinden ist es im Rahmen dieser Studie nicht möglich, sämtliche potenziell denkbaren Fusionsperimeter (d.h. Fusionen aller theoretisch möglichen Fusionen zweier Gemeinden sowie aller möglichen Gruppenfusionen mit variierender Konstellation) zu prüfen. Es werden deshalb zwei Varianten untersucht: (1) einerseits Fusionen in kleinen Perimetern, wie sie gemäss den Ergebnissen der schriftlichen und mündlichen Befragung aus Sicht der Gemeinden denkbar wären, und andererseits (2) eine Fusion im Gesamtperimeter der sieben Projektgemeinden mit Zentrumsgemeinde Schöffland.

Im Zusammenhang mit der Fusionsthematik zu erwähnen ist, dass man im Suhrental mit dem per 1. Januar 2019 durchgeführten Zusammenschluss der beiden Gemeinden Attelwil und Reitnau zur jetzigen Projektgemeinde Reitnau bereits Erfahrungen mit einer Gemeindefusion hat sammeln können.

Ein relevanter Faktor, ob ein Fusionsprojekt an der Urne angenommen oder abgelehnt wird, ist die Zahl der beteiligten Gemeinden. Denn die Unsicherheit über den Erfolg eines Zusammenschlussprojekts steigt mit zunehmender Anzahl beteiligter Gemeinden. Dies rührt daher, dass jede beteiligte Gemeinde die Möglichkeit hat, das Projekt mit einer „Veto-Stimme“ zum Scheitern zu bringen. Je mehr Veto-Player am Projekt beteiligt sind, desto kleiner die Wahrscheinlichkeit, dass eine Politikvorlage angenommen wird.²²

4.1 MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN VON FUSIONEN - ERKENNTNISSE AUS DER LITERATUR

Gründe für und gegen Gemeindefusionen sowie deren Auswirkungen werden in der Literatur rege diskutiert. Diese gehen teilweise in eine ähnliche Richtung wie die Argumente für und gegen mehr Zusammenarbeit zwischen Gemeinden (Dafflon 1998; Linder 2017; Arn/Friedrich 1994; Lüchinger/Stutzer 2002; Steiner 2002; Kettiger 2004; Kuster/Liniger 2007; Ladner/Bühlmann 2007; Fetz 2009; Steiner/Reist/Kettiger 2010).

4.1.1 Effekte auf die Gemeindefinanzen

Die Erhöhung der Effektivität und Effizienz bei der Aufgabenerfüllung der Gemeinden wird häufig als Argument für Gemeindezusammenschlüsse angeführt. Aufgrund von Skalenerträgen²³ werden Kosteneinsparungen in grösseren Gemeinden erwartet. In der internationalen Literatur sind die Auswirkungen von Fusionen auf die Gemeindefinanzen und die Existenz von Skalenerträgen jedoch umstritten: während einige Studien Skalenerträge bestätigen, finden andere keine positiven Auswirkungen von Fusionen auf die finanzielle Situation der Gemeinden (Fox/Gurley 2006).

Bei Fusionsvorhaben und -abstimmungen ist der Steuerfuss oftmals ein zentrales Kriterium. Für die Bevölkerung wirkt sich eine allfällige Veränderung des Steuerfusses infolge einer Fusion unmittelbar aus. Fusionsvorhaben, welche mit einer Erhöhung des Steuerfusses einhergehen, haben in der Schweiz politisch geringe Chancen. Wird der Steuerfuss hingegen auf das Niveau der bisher steuergünstigsten Gemeinde herabgesetzt, resultieren Mindereinnahmen bei den Steuerträgen (Ernst Basler + Partner 2007). Im Sinne einer Diversifizierung kann

²² Linder 2012, S. 176; Tsebelis 2002

²³ Von Skalenerträgen (auch economies of scale genannt) wird gesprochen, wenn grössere Gemeinden tiefere Kosten pro Einwohnerin oder Einwohner haben, während die pro Kopf Erträge unverändert bleiben.

es für die Siedlungsstruktur und Zusammensetzung in der Region durchaus zielführend sein, eine steuergünstige Gemeinde in der Region zu haben.

Auch in der Schweiz durchgeführte Fallstudien von fusionierten Gemeinden zeigen, dass die finanziellen Auswirkungen von Gemeindefusionen von Fall zu Fall unterschiedlich sind. Während rund die Hälfte der Gemeinden die Verschuldung nach der Fusion reduzieren konnte, stieg diese in der anderen Hälfte der Gemeinden als Folge neuer Investitionen an. Die Investitionen wurden in der Regel getätigt, um den Ausbaustandard der Infrastruktur im fusionierten Perimeter anzugleichen. Dies hatte in einigen Gemeinden auch eine Erhöhung des Steuerfusses zur Folge. Entsprechend wurden oftmals die Qualität und Quantität des Dienstleistungsangebots der Gemeinden erhöht, da dieses in der Regel dem Niveau der Gemeinde mit dem zuvor höchsten Angebot angepasst wurde (Steiner 2002). Da oftmals das Leistungsangebot ausgebaut wird, resultieren im Endeffekt nicht zwingend Kosteneinsparungen.

Im internationalen Vergleich haben Gemeindefusionen keine Auswirkungen auf die Gesamtausgaben der Gemeinde (siehe auch Blesse & Baskaran, 2016; Rösel, 2017). Ebenfalls gemischt fällt der internationale Befund zu den Ausgaben in einzelnen Verwaltungsbereichen aus (Gendźwiłł et al., 2020).

Im Gegensatz dazu wird ein positiver Effekt auf die Verwaltungsaufwendungen insgesamt gesehen. So verfolgen Gemeindefusionen häufig das erklärte Ziel, die Verwaltungsleistungen aufgrund von Grössenvorteilen günstiger zu erbringen (Lüchinger & Stutzer, 2002). In der Tendenz sinkt der Verwaltungsaufwand pro EinwohnerIn mit zunehmender Gemeindegrösse, allerdings nicht unbedingt linear (Derungs & Fetz, 2020; Fetz & Derungs, 2014). Im Schweizer Kontext sehen Lüchinger und Stutzer keinen Zusammenhang zwischen Gemeindefusion und Verwaltungsaufwand (2002). Ihre Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung deuten insgesamt darauf hin, dass mit zunehmender Gemeindegrösse keine zunehmenden Skalenerträge verbunden sind, d.h. dass die Durchschnittskosten bei zunehmender Gemeindegrösse nicht sinken. Ebenfalls keinen Effekt auf die Gemeindefinanzen finden die Studien von Steiner und Kaiser und Studerus (Steiner & Kaiser, 2017; Studerus, 2016).

Die gemischten Effekte von Gemeindefusionen auf die Gemeindefinanzen könnten jedoch Verschiebungen innerhalb der Ausgabenstruktur verdecken. Steigende Skalenerträge in einigen Teilbereichen der Gemeindehaushalte könnten durch negative Skalenerträge in anderen Bereichen kompensiert werden (Blesse & Rösel, 2017). Studerus findet in ihrer Studie zu 160 Gemeindefusionen in der Schweiz in den Jahren 2001 bis 2014 lediglich eine Abnahme bei den Verwaltungsausgaben im engeren Sinne. Während die Ausgaben in manchen Verwaltungsbereichen wie Bildung, Sicherheit und Kultur tendenziell geringfügig sinken, steigen die Ausgaben in anderen Verwaltungsbereichen wie Gesundheit und Soziales eher geringfügig an (Studerus, 2016). Geringfügige Effizienzpotentiale finden auch die Studie von Steiner und Kaiser in einigen Verwaltungsbereichen (z.B. bei Baugesuchsverfahren, Abwasserentsorgung, Unterstützung Arbeitslose, Ausländerintegration oder öffentliche Gebäude), jedoch sind die Unterschiede zwischen den fusionierten Gemeinden erheblich. In der Tendenz ist daher kein eindeutiger Zusammenhang auszumachen (Steiner & Kaiser, 2017).

Verfechter von Gemeindefusionen verweisen häufig auf mögliche Effizienzgewinne durch Skaleneffekte in den durch die Fusion entstehenden grösseren Gemeinde sowie die damit verbundenen Kostenvorteile. Durch Gemeindefusionen sollen die Fixkosten in der Bereitstellung der Verwaltungsleistungen senken, sodass auch die Durchschnittskosten der Bereitstellung fallen. Eine höhere Einwohnerzahl würde demzufolge zu sinkenden Pro-Kopf-Ausgaben führen (Blesse & Rösel, 2017). Skaleneffekte werden insbesondere in kapitalintensiven Bereichen wie der Strasseninstandhaltung oder Wasserversorgung vermutet. Zudem wird erwartet, dass sich durch eine zunehmende Arbeitsteilung in der Verwaltung Spezialisierungsvorteile erreichen lassen (Blesse & Rösel, 2017). Auf der anderen Seite gerät jedoch häufig aus dem Blick,

dass eine zunehmende Gemeindegrösse auch negative Effekte haben kann, wenn Ballungs- und Transaktionskosten gegenüber Spezialisierungsvorteilen überwiegen. Das könnte insbesondere wegen steigender Kommunikations- und Verhandlungsbedürfnisse in den Fusionsgemeinden der Fall sein oder wegen einer Abnahme der demokratischen Kontrolle. Zusätzlich könnte sich auch das Lohnniveau in der Verwaltung durch eine zusätzliche Hierarchiestufe erhöhen (Blesse & Rösel, 2017). Ein weiterer Effekt, der in grösseren Gemeinden und Städten anzutreffen ist, ist die höhere Erwartungshaltung der Bevölkerung an die Leistungen der Verwaltung.

Mit dem Projekt „Zukunftsraum Aarau“ aus dem Jahr 2015, an dem einige der AutorInnen dieses Reports beteiligt waren, beabsichtigten elf Gemeinden den funktionalen Raum Aarau langfristig zu stärken. Ziel des Projekts war es, eine Analyse des Zustands der Gemeinden im Raum Aarau vorzunehmen und die beiden Optionen „Verstärkte Zusammenarbeit“ und „Fusion“ zu prüfen sowie mögliche Auswirkungen aufzuzeigen. Dazu wurde auch eine Fachgruppe „Organisationsstruktur und Finanzen“ eingerichtet und durch eine schriftliche Befragung und mehrere Workshops die Kostenstruktur für verschiedene Produktgruppen der Gemeinden ermittelt. Eine detaillierte Kostenanalyse nach Aufgabenbereich sollte Hinweise zu allfälligen strukturellen Problemen der Gemeinden geben. Die Ergebnisse der damaligen Analyse können für eine Schätzung der Effizienzpotentiale einer Fusion der Gemeinden im Suhrental verwendet werden. Dazu wurde eine Regressionsanalyse mit den Daten des Projekts „Zukunftsraum Aarau“ durchgeführt. Bei der Analyse wurde die Stadt Aarau sowie etwaige statistische Ausreisser nicht berücksichtigt. Als Regressor wurde die Einwohnerzahl verwendet. Die Unsicherheit der Berechnung wird Mittels des Bestimmtheitsmasses R^2 wiedergegeben. Für die Modellierung des Effekts wurde ausgehend von der Regressionsformel die Einwohnerzahl der Gemeinden des Suhrentals in die Formel eingegeben und das Ergebnis mit der R^2 multipliziert, um der Unsicherheit bei der Schätzung Rechnung zu tragen.

In Tabelle 20 sind die Ergebnisse dieser Modellierung abgetragen. Der Aufgabenbereich «Politische Führung» beinhaltet beispielsweise politische Führungsaufgaben der Gemeinde sowie die Durchführung von Wahlen und Abstimmungen. In der Modellierung ist erkennbar, dass eine höhere Einwohnerzahl den Nettoaufwand²⁴ pro Kopf senkt. Mit der Einwohnerzahl lässt sich 29% der Varianz des Nettoaufwands bei den Gemeinden erklären. Für ein Modell mit nur einer Variablen ist das ein guter Wert. Bei einer kleinen Stichprobe bleibt jedoch noch eine gewisse Unsicherheit, ob dieser Effekt auch für eine grössere Stichprobe berechnet werden kann.

Gesamthaft betrachtet ergibt sich ein Effizienzpotential von rund 6%. Dieser Befund deckt sich mit den Erkenntnissen aus den wissenschaftlichen Studien, die eingangs beschrieben wurden. Zusätzlich muss noch beachtet werden, dass in einigen dieser Aufgabenbereiche bereits IKZ existieren und somit schon Effizienzpotential realisiert werden. Dies sollte zu einer Reduktion des Effizienzpotentials führen, kann aber im Modell hier nicht berücksichtigt werden.

²⁴ Nettoaufwand: Bereinigter Aufwand abzüglich der direkt mit der Leistungserstellung verbundenen Erträge (Entgelte und Transferertrag [ohne Finanzausgleich]). Der Nettoaufwand wird aus den nicht direkt mit bestimmten Leistungen verbundenen Einnahmen, in erster Linie den Steuererträgen, finanziert.

Tabelle 20: Einwohnereffekt auf den Nettoaufwand für verschiedene Aufgabenbereiche

Aufgabenbereich	Inhalt	Effekt der Einwohnerzahl	R²	Unsicherheit bzgl. Effekt
Politische Führung	Politische Führungsaufgaben der Gemeinde sowie Durchführung von Wahlen und Abstimmungen	Senkt Kosten	0.29	mittel
Kanzlei	Allgemeine Dienstleistungen zugunsten der politischen Behörden, Ausgaben für die Kanzlei und der allgemeine Personalaufwand	Senkt Kosten	0.15	hoch
Einwohnerdienste	Alle Aufgaben und Leistungen, welche durch die Einwohnerdienste erbracht werden	Senkt Kosten	0.24	mittel
Informatik	Informatikplanung, die operative Führung für Telefonie und Informatik, zusätzlich die Kosten für Hard- und Software sowie die Ausgaben für externe Dienstleistungen und Wartungen	Erhöht Kosten	0.31	mittel
Zivilstandsamt	Alle Aufgaben, die im Zivilstandsamt anfallen	Senkt Kosten	0.46	gering
Finanzen (inkl. Steuerbezug)	Führung des Finanzhaushalts der Einwohner- und Ortsbürgergemeinde etc.; inkl. Steuerbezug, Controlling	Kein Effekt	0.07	hoch
Liegenschaften Verwaltungsvermögen	Bewirtschaftung und Instandhaltung der Liegenschaften des Verwaltungsvermögens	Senkt Kosten	0.45	gering
Sport und Grünanlagen	Förderungsbeiträge und Unterstützung des Breiten-, Freizeit- und Leistungssports sowie die Pflege der Sportinfrastruktur und der Grünanlagen	Erhöht Kosten	0.59	gering
Betrieb Volksschule	Kosten für die Kindergärten, Primarschulen und Oberstufenschulen (ohne Lehrer) sowie Kosten für das Bereitstellen von Zusatzangeboten für Schüler/-innen mit besonderen Bedürfnissen, die Schulgesundheit, Sonderschulung und den Schulsport	Kein Effekt	0.06	hoch
Gesetzliche Sozialarbeit	berücksichtigt Beratungen, Betreuungen und Finanzierung von hilfesuchenden Personen	Erhöht Kosten	0.35	gering
Freiwillige Sozialarbeit und KJFI – Kind, Jugend, Familie, Integration	freiwillige Aufgaben wie Arbeits- und Integrationsmassnahmen, Spitex und Freizeitgestaltung	Kein Effekt	0.02	hoch
Alter	Fachstelle Alter, Altersheime (nur falls keine Spezialfinanzierung)	Erhöht Kosten	0.63	gering
Ortspolizei	Aufgaben in den Bereichen Sicherheit, Verkehrs- und Gewerbepolizei, Marktwesen	Kein Effekt	0.02	hoch
Feuerwehr	beinhaltet den Schutz vor Bränden, Sturm, Wassernot, Unglücksfällen und Katastrophen	Senkt Kosten	0.58	gering
Bauverwaltung, Planung, Umwelt	beinhaltet nebst der Bauverwaltung auch Aufwände für die Baubewilligungen, die Stadtentwicklung, die Umweltfachstelle und die Denkmalpflege	Erhöht Kosten	0.84	gering
Verkehrsflächen und Gewässer	Neu- und Ausbau sowie baulicher Unterhalt von Strassen, Plätzen und Gehwegen; Signalisationen, Parkhäuser, Pflege und Unterhalt der Fliessgewässer; Gemeindestrassen und Beiträge an Kanton	Senkt Kosten	0.47	gering
Friedhofswesen	Pflege und Unterhalt der Friedhöfe, des Krematoriums und der Abdankungshallen	Kein Effekt	0.04	hoch

Die detaillierte Kostenanalyse zeigt, dass drei Muster feststellbar sind:

(1) So gibt es verschiedene Gemeindeaufgaben, bei welchen die Gemeindegrösse wenig Einfluss auf die Kostenstruktur hat. Dazu gehört das Friedhofswesen, die Ortschaftspolizei sowie die Volksschule. In diesen Aufgabenbereichen werden die Leistungsvorgaben vorwiegend extern gesetzt bzw. die Ausstattung gibt die Kostenstruktur vor.

(2) Bei anderen Aufgaben produzieren die grösseren Gemeinden deutlich günstiger und Skaleneffekte sind sichtbar. Beispiele von Produktgruppen der zweiten Kategorie sind Liegenschaften und Zivilstandsamt.

(3) Beim dritten Typus Aufgaben produzieren hingegen kleinere Gemeinden günstiger. Dies hat insbesondere damit zu tun, dass die grösseren Gemeinden ein deutlich grösseres Angebot an Dienstleistungen in den jeweiligen Aufgabenbereichen anbieten. Beispielsweise bieten im Aufgabenbereich „Sport und Grünanlagen“ grössere Gemeinden und besonders auch Zentrumsgemeinden ein deutlich höheres Leistungsangebot als kleinere Gemeinden, was sich aber negativ auf den Pro-Kopf-Nettoaufwand auswirkt.

Insbesondere beim zweiten und dritten Muster führen neue Organisationsformen der Aufgabenerfüllung (IKZ oder Fusion) zu Auswirkungen. So dürften beim zweiten Typus zusätzliche Skaleneffekte realisiert werden können. Beim dritten Typus wird es hingegen wohl zu einer Kombination aus kostensenkenden Skaleneffekten und kostentreibenden Leistungssteigerungen kommen, da häufig das Leistungsniveau der zuvor grössten Gemeinde übernommen wird. Somit ergibt sich auch aus diesen Berechnungen nur ein geringes Effizienzpotential.

In der Literatur werden unterschiedliche Gründe diskutiert, warum Gemeindefusionen kaum die erhofften Auswirkungen auf die Gemeindefinanzen haben:

- Potenzielle Effizienzpotentiale, die sich aus Spezialisierungen ergeben, sind stark aufgabenspezifisch. Somit muss eine Vergrösserung von Gemeinden durch Fusionen nicht notwendigerweise in der Hebung dieser Effizienzpotentiale in allen angebotenen Leistungen führen (Blom-Hansen et al. 2016). So können Kostenvorteile in bestimmten kommunalen Aufgaben mit Kostennachteilen in anderen Aufgaben verbunden sein. Eine Systematik ist weder in der Tabelle noch in der Forschung erkennbar.
- In der Forschung wird daher angenommen, dass es in der Verwaltung kaum Skaleneffekte und Effizienzpotentiale bei den meisten Gemeindeaufgaben gibt (Moisio/Uusitalo 2013 sowie Rösel 2016c).
- Studien und auch die Ergebnisse der obigen Analyse legen nahe, dass Gemeindeaufgaben eher von Ballungsfaktoren, wie der Gemeindefläche und der Einwohnerdichte, und weniger von der Einwohnerzahl beeinflusst werden, was sich beispielsweise in den Ausgaben für Strassen, öV oder Liegenschaften niederschlägt. Gemeindefusionen haben dann jedoch keine Wirkung, da sich durch die Zusammenlegung von Gemeinden die Siedlungsdichte im Gegensatz zur Einwohnerzahl nicht verändert (Rösel 2016c).
- Gemeinden sind in vielen Aufgabenbereichen nur bedingt fähig, Kosten zu senken, da viele Leistungen nicht durch die Gemeinden selbst erbracht werden, sondern durch Einheiten, die nicht zur Kernverwaltung gehören, wie z.B. Schulen, Bibliotheken oder Theater. Wenn eine Gemeindefusion deren Grösse und Einzugsbereich nicht verändert, sind auch keine Kostenvorteile zu erwarten (Blom-Hansen et al. 2016).
- Effizienzpotentiale können laut einiger Studien auch dadurch verhindert werden, dass die Bürgerinnen und Bürger in grösseren Einheiten oft weniger Möglichkeiten haben, die Kosten zu kontrollieren (Seabright 1996).

4.1.2 Effekte auf die Organisation, Autonomie und Identifikation mit der Gemeinde

Nicht nur die möglichen Kosteneffekte, sondern auch die Auswirkungen auf weitere die Gemeinde betreffende Aspekte sind von hoher Relevanz. Im Folgenden werden die möglichen Auswirkungen auf die Organisation, die Autonomie sowie die Identifikation mit der Gemeinde genauer unter die Lupe genommen.

Organisation

Aufgrund der geringeren Anzahl der zu besetzenden Ämter ist es für die Gemeinden nach einer Fusion einfacher, Behördenmitglieder mit geeigneter Qualifikation zu rekrutieren. Dies gilt sowohl für die kommunale Exekutive wie auch für die Kommissionen. Dass nach einer Fusion deutlich weniger Mandatsträger benötigt würden, wäre effizienzsteigernd, dadurch würde aber gleichzeitig die Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen gesenkt. Hinzu kommt, dass die Attraktivität der politischen Ämter aufgrund des vergrößerten Handlungsspektrums und Prestiges tendenziell zunimmt. Durch eine Sitzgarantie in den politischen Behörden kann sichergestellt werden, dass die kleineren Alt-Gemeinden zumindest während einer Übergangszeit angemessen vertreten sind (Steiner 2002). Bei der Anzahl Stellen in der Gemeindeverwaltung würde sich bei Zusammenschlüssen zumindest auf Führungsebene kurzfristig nicht viel ändern. Es würden zwar weniger Gemeinbeschreiber benötigt, in einer grösseren Verwaltung müssten aber wohl zusätzliche Kaderpositionen und Expertinnenstellen geschaffen werden. Ein Abbau von Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben ist denkbar, politisch aber oft nicht durchsetzbar, d.h. es werden des Öfteren natürliche Fluktuationen abgewartet.

Studien zeigen, dass die politische Beteiligung, beispielsweise die Teilnahme an der Gemeindeversammlung, nach einer Fusion leicht abnimmt (Denters et al. 2014; Steiner 2002). Damit ist auch bei einer Fusion im Suhrental zu rechnen.

Autonomie

Durch die Fusion geben die Alt-Gemeinden ihre Autonomie zugunsten der neuen Gemeinde auf. Anders als oftmals von den Gemeindevertreterinnen und -vertretern befürchtet, kann dank der Erfahrung mit anderen Fusionen aber angenommen werden, dass die Gemeindeautonomie als solche durch Fusionen aufgrund der stärkeren Position der vergrößerten Gemeinde und reduzierten Abhängigkeit von der übergeordneten Ebene und von IKZ eher gestärkt wird (Council of Europe 2001).

Identifikation

Oftmals sind es die sogenannten „Argumente des Herzens“ (*soft factors*), welche ausschlaggebend sind beim Entscheid für oder gegen einen Gemeindegemeinschaftszusammenschluss. Befürchtet wird insbesondere, dass die Bürgernähe sowie die Identifikation der Einwohnenden mit ihrer Gemeinde verloren gehen könnten. Interessanterweise fällt die Beurteilung der Identifikation mit der neuen Gemeinde *ex post* deutlich positiver aus als dies die *ex ante* Befürchtungen vieler insbesondere kleinerer Gemeinden vermuten liessen. So zeigt eine gesamtschweizerische Studie auf, dass in fusionierten Gemeinden nicht mit einem Verlust von Identifikation mit der Gemeinde gerechnet werden muss, wobei zu beachten ist, dass Alteingesessene etwas mehr Mühe bekunden als Neuzuzüger (Steiner/Kaiser 2017; Steiner 2002). Das Alltags- und Vereinsleben in einer Gemeinde verändert sich nicht automatisch aufgrund einer territorialen Reform. Vereine würden also nicht automatisch verschwinden, falls sich Gemeinden zusammenschliessen würden. In einigen Schweizer Gemeinden, welche fusioniert haben, wurden sogar neue Vereine gegründet, welche die Interessen der ehemaligen Gebiete vertreten. Vereine tragen vielfach noch die Namen der Alt-Gemeinden und die Herkunft der Mitglieder blieb unverändert. Ebenso wenig würden Gaststätten oder Dorfläden aufgrund von Fusionen ge-

geschlossen. Dies gilt jedoch nicht für alle Lebensbereiche, da nach einer Fusion eventuell einzelne Verwaltungsstellen vor Ort abgebaut würden und es rascher zu Schliessungen von Poststellen kommen kann. Somit müssen die fusionswilligen Gemeinden auch im Suhrental zumindest mit einem gewissen Verlust an Bürgernähe nach einer Fusion rechnen. Ähnlich wie in den Alt-Gemeinden verschiedene Orte bzw. Ortsteile existieren, bleiben diese aber auch nach einer Fusion bestehen. Damit die kleineren Gemeinden nach einem Zusammenschluss nicht fremdbestimmt werden, sondern weiter mitbestimmen können, bedarf es geeigneter Mitspracheinstrumente wie institutionalisierte Quartier- oder Ortskommissionen.

Für die Identifikation mit der eigenen Gemeinde sind für die Bevölkerung symbolische Zeichen wie Wappen und Gemeindepnamen wichtig. Dabei kann bei einer Fusion entweder das Wappen einer Alt-Gemeinde übernommen werden, üblicherweise dasjenige der grössten beteiligten Alt-Gemeinde, oder für die neue Gemeinde wird ein neues Wappen kreiert (Steiner 2002). Eine denkbare Option ist auch das Belassen sämtlicher Wappen der Alt-Gemeinden, wobei dies eventuell dem Zusammengehörigkeitsgefühl abträglich sein könnte. Als Gemeindepname der fusionierten Gemeinde kann entweder ein Doppelname (Kombination aus den Namen der beteiligten Alt-Gemeinden), ein gänzlich neuer Name oder der Name der grössten Alt-Gemeinde gewählt werden. Für Personen, die als Heimatort eine an der Fusion beteiligte Gemeinde haben, wird der Name des Heimatorts dem Namen der politischen Gemeinde angepasst. Strassenbezeichnungen bleiben nach der Fusion meist unverändert.

4.2 POTENZIALE UND MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN VON FUSIONEN - ERGEBNISSE DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG IN DEN SUHRENTALER GEMEINDEN

4.2.1 Aufgaben mit Potenzial durch eine Fusion

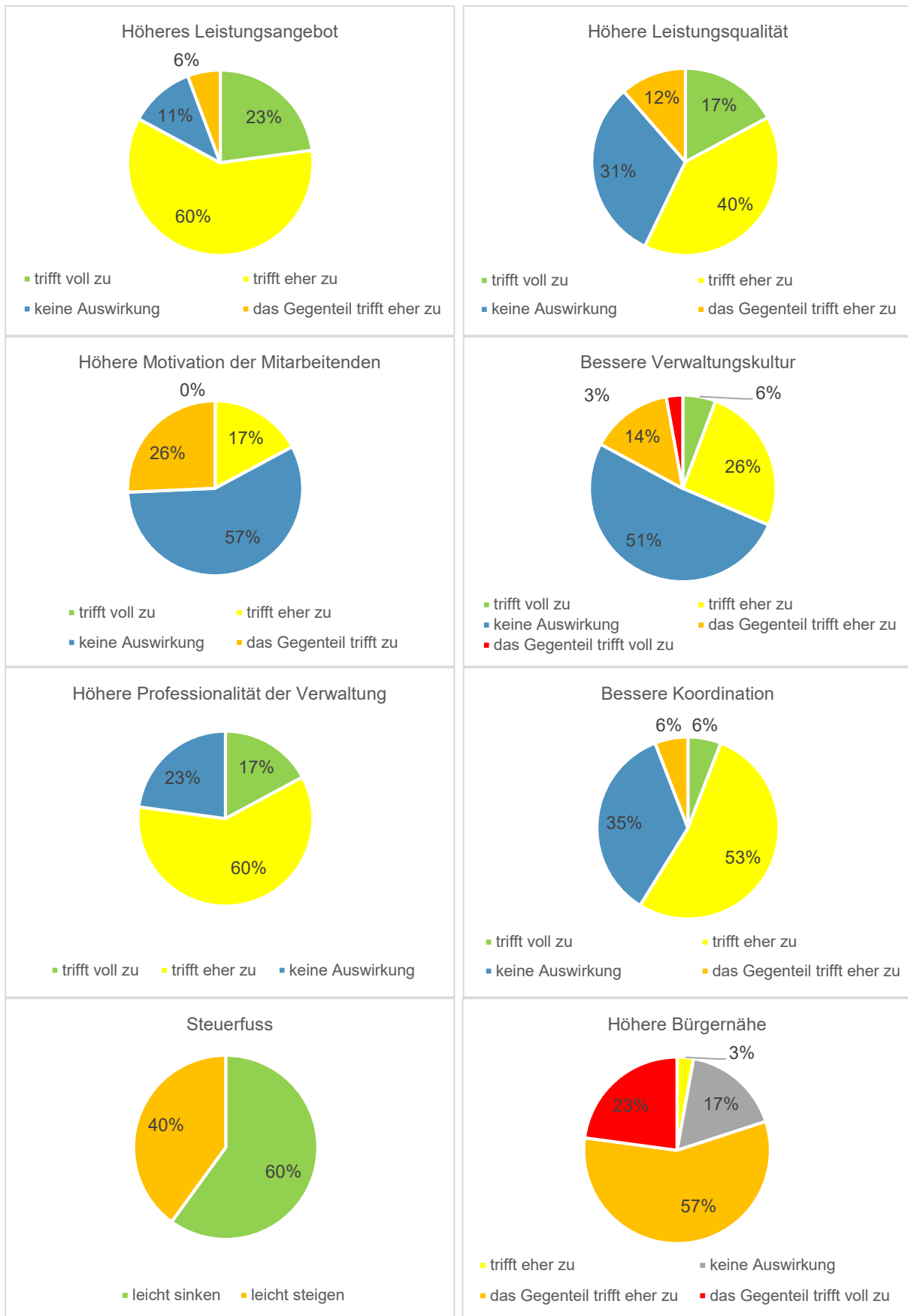
Analog zum Kapitel der IKZ wurden die Gemeindevertreterinnen und -vertreter gefragt, in welchen Aufgabenbereichen sie im Falle einer Fusion Potenzial für Effizienzsteigerungen sehen, und zwar auf einer Skala zwischen 0 (kein Potenzial) bis 4 (sehr grosses Potenzial). In der Tabelle 21 werden die Durchschnittswerte aller befragten Gruppen pro Gemeinde und Aufgabe ausgewiesen. Werten zwischen 0.0 und 1.9 wurde der Bereich "kein oder ein kleines Potenzial" zugewiesen (grau), Werten zwischen 2.0 und 2.9 der Bereich "mittleres Potenzial" (gelb) und solchen zwischen 3.0 und 4.0 der Bereich "grösseres und grosses Potenzial" (grün). Das grösste Potenzial im Falle einer Fusion kann dabei - über alle Gemeinden hinweg gesehen - bei den folgenden Aufgaben eruiert werden: Unterstützung und Betreuung älterer Personen, Standortmarketing, Beschaffungswesen in der Gemeindeverwaltung, Gemeindeinformatik sowie bei der Exekutive. Die meisten Aufgabenbereiche liegen im Bereich mit keinem oder lediglich mit kleinem Potenzial im Falle einer Fusion. Auch aus der Perspektive der verschiedenen am Projekt beteiligten Gemeinden gibt es Unterschiede, inwieweit aus ihrer Sicht bei einer Fusion noch Effizienzpotenziale ausgeschöpft werden könnten, was nicht erstaunt, da die Ausgangssituationen in den verschiedenen Gemeinden variieren. Von den Projektgemeinden am meisten Effizienzpotenzial bei einer Fusion sehen die Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinde Kirchleerau, wobei die Gemeindeexekutive ebenfalls die Idee einer Servicecenter-Lösung und damit mehr IKZ mit Nachbargemeinden sieht. Am wenigsten Potential für eine Fusion sehen die Gemeinden Hirschthal und Staffelbach, wobei der Verwaltungskader in Staffelbach zumindest in einigen wenigen Aufgabenbereichen Potentiale durch eine Fusion erwartet, so z.B. bei der Aufgabe Raum- und Zonenplanung.

4.2.2 Mögliche Auswirkungen einer allfälligen Fusion in den Projektgemeinden

Die am Projekt beteiligten Gemeinden wurden danach gefragt, welche Auswirkungen sich ihrer Ansicht nach in Bezug auf ausgewählte Aspekte einstellen würden, falls die Gemeinde fusionieren würde (vgl. Abbildung 11). Bezüglich Leistungsangebot kann gesagt werden, dass die Gemeindevertreterinnen und -vertreter der am Projekt beteiligten Suhrentaler Gemeinden grossmehrheitlich (83%) (eher) eine Erhöhung des Leistungsangebots erwarten, falls es zu einer Fusion mit einer oder mehreren Nachbargemeinden kommt. Ebenso geht bei der Leistungsqualität die Mehrheit davon aus, dass diese durch eine Fusion (eher) gesteigert werden kann. Rund ein Drittel (31%) ist aber auch der Meinung, dass eine Fusion diesbezüglich keine Auswirkungen hätte, einige erwarten gar eine Verschlechterung (12%). Auf die Motivation der Mitarbeitenden erwartet die Mehrheit der befragten Gemeindevertreterinnen und -vertreter keine Auswirkungen im Falle einer Fusion (57%). 17 Prozent gehen davon aus, dass sich diese erhöht, 26 Prozent hingegen denken, dass das Gegenteil zutrifft. Auch bezüglich Verwaltungskultur erwarten die Gemeinde keine Änderung im Falle einer Fusion. Rund ein Viertel (26%) nimmt an, dass dies die Verwaltungskultur verbessern würde, 14 Prozent gehen von einer Verschlechterung aus. Grossmehrheitlich positive Auswirkungen im Falle einer Fusion erwarten die Gemeindevertreterinnen und -vertreter in Bezug auf die Professionalität der Verwaltung. Insgesamt 77 Prozent gehen von einer höheren Professionalität in einer grösseren, fusionierten Gemeinde aus. Rund ein Viertel erwartet keine Auswirkungen (23%). Auch bei der Koordination werden im Falle einer Fusion von der Mehrheit der Gemeindevertreterinnen und -vertreter positive Auswirkungen erwartet (insgesamt 59%), 35 Prozent hingegen gehen davon aus, dass eine Fusion keine Auswirkungen auf die Koordination hätte. Bezüglich Bürgernähe sind die Gemeindevertreterinnen und -vertreter relativ skeptisch: grossmehrheitlich (80%) gehen sie davon aus, dass die Bürgernähe im Falle einer Fusion abnehmen würde. 17 Prozent erwarten keine Auswirkung, eine Minderheit (3%) einen positiven Effekt. In Bezug auf den Steuerfuss sind 60 Prozent der Befragten der Ansicht, dass dieser im Falle einer Fusion leicht sinken würde, 40 Prozent gehen davon aus, dass er leicht steigen würde.

Zu diesen Ergebnissen ist anzumerken, dass je nach Perspektive der einzelnen Gemeinden die Auswirkungen einer Fusion möglicherweise gegenteilig sein können, z.B. wenn für die Gemeinde mit dem tieferen Leistungsangebot dasselbe gesteigert werden kann, während es für die Gemeinde mit dem höheren Leistungsangebot unverändert bleibt.

Abbildung 11: Mögliche Auswirkungen von Fusionen aus Sicht der Gemeinden



Quelle: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Gemeindeschreiber/-innen & Exekutive) der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021

Analog wie bei der IKZ wurden die Projektgemeinden des Weiteren danach gefragt, welche Effekte im Falle einer Fusion auf die verschiedenen Aufgaben(-bereiche) zutreffen würden hinsichtlich Quantität, Qualität und Kosten. Dazu wurden die Gemeindeaufgaben wiederum zu sieben Bereichen zusammengefasst und der Durchschnitt für alle befragten Gruppen berechnet.

In Bezug auf die Quantität werden doch in einigen Gemeinden positive Effekte erwartet, sollte es zu einer Fusion kommen. Insbesondere im Bereich der Wirtschaftsförderung erwarten mehrere Gemeinden positive Effekte im Falle einer Fusion. Die Wirtschaftsförderung ist jedoch der einzige Bereich, in welchem über alle Projektgemeinden hinweg betrachtet eine Steigerung der Quantität erwartet wird. In den anderen Bereichen erwarten die Gemeinden im Falle einer Fusion nur wenige oder keine Veränderung bezüglich der Quantität. Ausser im Bereich Infrastruktur gibt es jedoch in allen Aufgabenbereichen immerhin mindestens eine oder mehrere Gemeinden, die davon ausgehen, dass die Quantität bei einem Zusammenschluss mit einer oder mehreren Nachbargemeinden gesteigert werden könnte, so für Wiliberg im Bereich Soziales, für Kirchleerau, Moosleerau und Staffelbach im Bereich Bildung, für Kirchleerau, Moosleerau, Staffelbach und Wiliberg im Bereich Kultur, für Moosleerau im Bereich Sicherheit und für Kirchleerau und Wiliberg im Bereich Regierung und Verwaltung (vgl. Tabelle 22).

Tabelle 22: Effekte einer Fusion nach Aufgabenbereichen für den Aspekt Quantität

	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnau	Schöffland	Staffelbach	Wiliberg	Hirschthal	Mittelwert
Bereich Soziales								
Bereich Bildung								
Bereich Kultur								
Bereich Infrastruktur								
Bereich Wirtschafts- und Standortförderung								
Bereich Sicherheit								
Bereich Regierung und Verwaltung								

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Effekten einer allfälligen Fusion auf die Qualität der Leistungen. Auch hier wird der stärkste Effekt in Form einer Qualitätssteigerung im Bereich der Wirtschaftsförderung erwartet. In den restlichen Aufgabenbereichen wird durchschnittlich über alle Gemeinden hinweg gesehen erwartet, dass die Qualität gleichbleibt. Allerdings gibt es auch hier einige Bereiche, in welchen eine oder mehrere Gemeinden eine Qualitätssteigerung erwarten im Falle einer Fusion, so im Bereich Soziales (Wiliberg), im Bereich Kultur (Kirchleerau, Moosleerau und Wiliberg), im Bereich Sicherheit (Moosleerau) sowie im Bereich Regierung und Verwaltung (Kirchleerau und Wiliberg) (vgl. Tabelle 23).

Tabelle 23: Effekte einer Fusion nach Aufgabenbereichen für den Aspekt Qualität

	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnou	Schöffland	Staffelbach	Willberg	Hirschthal	Mittelwert
Bereich Soziales								
Bereich Bildung								
Bereich Kultur								
Bereich Infrastruktur								
Bereich Wirtschafts- und Standortförderung								
Bereich Sicherheit								
Bereich Regierung und Verwaltung								

Als drittes werden die möglichen Effekte einer Fusion auf die Kosten angeschaut, wiederum unterteilt nach Aufgabenbereich und Gemeinde. Hier erwarten die Gemeinden im Falle einer Fusion kaum Veränderungen. Einzige Ausnahmen bilden Schöffland, welches eine Mehrbelastung des Gemeindehaushalts im Bereich Soziales erwarten würde, falls es zu einer Fusion käme, und Staffelbach, welches eine Entlastung des Gemeindehaushalts im Bereich Bildung erwarten würde, falls Staffelbach mit einer oder mehreren Nachbargemeinden fusionieren würde.

Tabelle 24: Effekte einer Fusion nach Aufgabenbereichen für den Aspekt Kosten

	Kirchleerau	Moosleerau	Reitnou	Schöffland	Staffelbach	Willberg	Hirschthal	Mittelwert
Bereich Soziales								
Bereich Bildung								
Bereich Kultur								
Bereich Infrastruktur								
Bereich Wirtschafts- und Standortförderung								
Bereich Sicherheit								
Bereich Regierung und Verwaltung								

4.3 EINSTELLUNG DER GEMEINDEVERTRETERINNEN UND –VERTRETER ZUM THEMA FUSION - ERGEBNISSE DER MÜNDLICHEN BEFRAGUNG

Im Rahmen der mündlichen Befragung mit den Gemeindevertreterinnen und Gemeindevertretern konnte deren Einstellung hinsichtlich einer allfälligen Fusion ihrer Gemeinde mit einer oder mehreren Nachbargemeinden vertieft werden. Im Folgenden sollen diese Ergebnisse präsentiert werden, wobei unterschieden wird zwischen der Haltung der Exekutive und derjenigen der Verwaltung.

Kirchleerau

Sicht der Exekutive

Aus Sicht der Exekutive von Kirchleerau ist eine Fusion insbesondere mit Moosleerau, aber auch mit den Gemeinden Staffelbach, Reitnau und Wiliberg gut denkbar. Weniger erstrebenswert sei hingegen eine Fusion mit der Gemeinde Schöffland, da man nicht «Junior-Partner» sein wolle. Man ist sich bewusst, dass eine Fusion nicht zwingend zu Kosteneinsparungen führen würde. Gründe dafür sind, dass die Serviceleistungen an das oberste Niveau angepasst würden und die bestehende Infrastruktur trotzdem unterhalten werden müsste. Als Nachteil einer allfälligen Fusion sieht man eine möglicherweise sinkende politische Teilhabe der Bevölkerung. Grundsätzlich sieht man die Situation so, dass in einem ersten Schritt auf die IKZ im oberen Suhrental fokussiert werden sollte, wobei die Verwaltungsleistungen – im Sinne eines Servicecenters – gemeinsam erbracht werden würden, die politische Autonomie der Gemeinden aber bestehen bleibt. Falls dies gut läuft, könnte in einem weiteren Schritt eine Fusion im oberen Suhrental angegangen werden. Aktuell sieht man nicht viele Vorteile in einer Fusion.

Aus Sicht der Verwaltung

Aus Sicht der Verwaltung könnte eine Fusion zwischen Moosleerau und Kirchleerau sinnvoll sein. Zwar würde aus diesem Zusammenschluss keine reiche Gemeinde resultieren, es wäre jedoch Sparpotenzial vorhanden, zudem wäre man sich kulturell nahe. Die Verwaltungspersonen von Kirchleerau sind zudem der Ansicht, dass eine neu fusionierte Gemeinde überschaubar bleiben müsse. Erst mittel- bis langfristig wäre in einem grösseren Perimeter zu fusionieren. Eine Fusion mit Schöffland wird skeptisch gesehen, da dies nicht eine Fusion auf Augenhöhe wäre. Eine Fusion unter «Gleichberechtigten» wird bei den Einwohnerinnen und Einwohnern als eher akzeptabel angesehen, d.h. eine Fusion zwischen Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau, Wiliberg und Staffelbach. Mit einer solchen Fusion könnten möglicherweise Teile der ausgelagerten Leistungsbereiche zurückgeholt werden; dies wäre wohl aber auch nicht einfach. Bei einer Fusion mit mehreren Gemeinden würde es ein Platzproblem bei der Verwaltung geben. Man geht davon aus, dass dies für die Einwohnenden kaum ein Problem wäre, da bereits heute viel Online erledigt wird. Bei älteren Personen wären auch Hausbesuche denkbar. Eine Fusion wäre zudem vor dem Hintergrund sinnvoll, dass bereits sehr viele Aufgaben in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden erbracht werden. In anderen Bereichen, z.B. bei der IT, könnten mit einem Zusammenschluss bessere Konditionen erreicht werden.

Moosleerau

Aus Sicht der Exekutive

Im Grundsatz sind die Exekutivmitglieder der Gemeinde Moosleerau der Ansicht, dass das Potenzial bei der interkommunalen Zusammenarbeit bereits ausgeschöpft sei, weshalb eigentlich als allfälliger weiterer Schritt nur die Fusion bleibe, wobei alle Leistungen bestenfalls zentral an einem Ort angeboten würden. Eine Fusion im Gesamtperimeter Suhrental wird zwar im

Grundsatz als am sinnvollsten angesehen, jedoch auch als anspruchsvoll, da viele Gemeinderäte aus den betroffenen Gemeinden meist aus emotionalen Gründen dagegen wären. Als mögliche Fusionspartner von Moosleerau kämen aus Sicht der Exekutive die Gemeinden Wiliberg, Reitnau, Staffelbach und Kirchleerau in Frage. Die Aufgaben würden in dem Fall dann wieder von Schöffland zurückgenommen. Diese Fusionsvariante wird allerdings nur als Zwischenlösung angesehen, um den Finanzdruck abzufedern. Mittel- bis langfristig müsste jedoch mit Schöffland fusioniert werden. Bei beiden Fusionsvarianten geht die Exekutive davon aus, dass diese mehrheitsfähig wären und die eigene Stimmbevölkerung zustimmen würde. Es gibt jedoch auch Gründe, die gegen eine Fusion sprechen. Es geht dabei insbesondere um die Angst vor dem Verlust der Selbstständigkeit, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Identifikation mit der Gemeinde sehr hoch ist. Bezüglich der einzelnen Leistungsbe- reiche geht man davon aus, dass z.B. die Arbeiten und Dienstleistungen optimiert und noch mehr professionalisiert werden könnten. Bei anderen Bereichen wird hingegen eine mögliche Verbesserung des Leistungsangebots nicht als Fusionsgrund gesehen, sei es, weil bereits eine regionale Lösung besteht (z.B. Sozialdienst) oder auch verstärkte IKZ genügen würden (z.B. Betreuung von Asylsuchenden oder Integration von Ausländerinnen und Ausländern).

Aus Sicht der Verwaltung

Interessante Partner für eine Fusion wären aus Sicht der Verwaltung von Moosleerau die Gemeinden Reitnau, Kirchleerau, Staffelbach und/oder Schöffland. Jedoch ist man sich bewusst, dass aus mehreren armen Gemeinden keine reiche Gemeinde entsteht. Entsprechend müsste man grösser denken und eher mit Schöffland zusammengehen resp. eine Grossfusion mit mehreren Gemeinden und Schöffland im Lead andenken. Eine grössere Verwaltung hätte beispielweise bei der Betreuung von Asylsuchenden und bei der Integration von Ausländerinnen und Ausländern Vorteile. Bei der Beschaffung/IT könnte man bessere Preise erzielen, wenn höhere Bestellmengen aufgegeben werden könnten. Eine Fusion wäre also insofern interes- sant, dass man aufgrund der Grösse mehr freie Kapazitäten für eine Verbesserung und/oder Erweiterung von Leistungen hätte. Jedoch wird eine Fusion auch skeptisch gesehen, da in einigen Bereichen, beispielsweise bei der Jugendarbeit, das Potenzial doch gering sei.

Schöffland

Aus Sicht der Exekutive

Die Exekutivmitglieder aus Schöffland gehen davon aus, dass eine Fusion in der Region eher unrealistisch ist. Aus Sicht von Schöffland wäre v.a. eine Fusion mit Hirschthal lohnenswert, aus regionaler bzw. kantonaler Perspektive wäre dagegen ein Zusammenschluss von z.B. zehn Gemeinden sinnvoller. Damit würde Schöffland regionales Zentrum und zur Grösse einer kleineren Stadt anwachsen, womit auch das politische Gewicht zunehmen würde. Es könnten einige Optimierungen vorgenommen werden. Die Exekutive von Schöffland geht jedoch davon aus, dass die Sachzwänge noch als zu wenig stark angesehen werden für einen solchen Schritt und die politischen Gremien noch nicht so weit sind. Schöffland wird in der Region als sehr dominant wahrgenommen, und obwohl Potenzial für eine Fusion vorhanden wäre, wird eine solche politisch schwer umsetzbar sein.

Aus Sicht der Verwaltung

Im Grundsatz wird vermutet, dass eine Fusion für die Region in Bezug auf Organisation, Ab- lauf, Personen, Stellvertretungsregelungen etc. von Vorteil wäre; allerdings müsste diese aus Sicht der eigenen Gemeinde angeschaut werden. Die Vor- und Nachteile wären sorgfältig ab- zuwägen. Man geht eher davon aus, dass eine Fusion für Schöffland wenig lukrativ wäre und strukturell, räumlich und finanziell vermutlich nicht gestemmt werden könnte. Eigentlich müss- ten alle Gemeinde in der Region bei einer Fusion mitmachen, denn bei einer Fusion mit den

am Projekt beteiligten Gemeinde würde Schöffland nur verlieren, da es sich eher um diejenigen Gemeinden handelt, die unter Druck stehen und von einer Fusion mit Schöffland profitieren würden. Eine grössere Gemeinde würde eine Verwaltung mit mehr Mitarbeitenden erlauben, allerdings könnte sie auch zu einer aufgeblasenen Verwaltung führen, was wiederum nicht zielführend wäre. Man geht ausserdem davon aus, dass die Ortsbürgergemeinde einer Fusion nicht zustimmen würde; die Historie und die Identifikation mit der Gemeinde wären wohl Hinderungsgründe für eine Fusion.

Staffelbach

Aus Sicht der Exekutive

Die Exekutive der Gemeinde Staffelbach ist der Ansicht, dass für ihre Gemeinde kaum Potenzial in einer möglichen Fusion bestehen würde. Dieses würde sich in der Raum- und Zonenplanung ergeben, denn bei einer Fusion würde in Schöffland verdichtet und in Staffelbach bleibt es «schön und grün». Staffelbach ist eine ländliche Gemeinde, die mehr Fläche als Schöffland hat, aber einiges weniger an Einwohner – jedoch muss auch die Infrastruktur bewirtschaftet werden, was relativ hohe Kosten verursacht. Auch im Bereich der Sozialhilfe ist man aus finanzieller Sicht bereits seit längerem an der Leistungsgrenze. Von daher wäre eine Fusion schon sinnvoll. Auch bei der Personalrekrutierung hätte eine fusionierte Gemeinde Vorteile. So gestaltet es sich in den Bereichen Gemeindeverwaltung insb. Steuern und Finanzen schwierig, bei der Gemeindegrösse von Staffelbach, gutes Personal zu finden. Gegen eine Fusion spricht jedoch, dass die Identifikation mit der Gemeinde sehr hoch ist. Die Identifikation mit dem Suhrental ist an sich da, aber mit Schöffland hätte die Gemeinde ihre Mühe – man ist nicht auf Augenhöhe, was eine Zusammenarbeit schwierig macht. Zudem ist die Ortsbürgergemeinde im Dorf noch aktiv (bei der Fusion eines Forstbetriebs gab es bereits emotionale Diskussionen).

Aus Sicht der Verwaltung

Sehr ähnlich tönt es von Seiten der Verwaltung, welche auch kaum Potenzial in einer Fusion sieht, ausser vielleicht im Bereich der Raumplanung. Man ist der Ansicht, dass eine Fusion im gesamten Perimeter des Suhrentals eine zu grosse Gemeinde ergeben würde. Wenn eine Fusion nötig wäre, dann eher mit kleineren Gemeinden im oberen Suhrental, welche von der Identität her besser zusammenpassen. Bei einer solchen Fusion müsste ein gänzlich neuer Gemeinename eingesetzt werden, z.B. Oberes Suhrental oder Suhrental Süd. Die hohe Identifikation mit der Gemeinde spricht gegen eine Fusion: Bevölkerung ist stark in der Gemeinde verwurzelt. Für viele Einwohnerinnen und Einwohner wäre es schlimm, wenn man den Namen Staffelbach aufgeben müsste. Die Identifikation mit der Region ist hoch: $\frac{3}{4}$ identifizieren sich mit dem Suhrental und sehen sich auch als Suhrentaler.

Wiliberg

Aus Sicht der Exekutive

Hauptgrund für die Gemeinde Wiliberg, welcher für eine Fusion sprechen würde, ist die schlechte Finanzlage (bzw. drohende Steuererhöhungen). Allerdings spricht aus Sicht der Exekutive dennoch mehr für IKZ als für eine Fusion. Grundsätzlich würde Wiliberg von mehr IKZ oder einer Fusion profitieren. Es könnten mehr Leistungen erbracht werden. Jedoch stellt sich die Frage, ob das weitere Angebot dann auch genutzt wird, da sich die Menschen in Wiliberg meist selbst organisieren. Fusionspartnerin müsste eine grosse Gemeinde sein; z.B. Schöffland oder Zofingen. Dies war das Resultat einer Umfrage in Wiliberg (aus dem Jahr

2010): grundsätzlich wollte man nicht fusionieren; wenn, dann aber mit Schöffland oder Zofingen. Die Nachbargemeinden waren aber auch nicht an einer Fusion mit Wiliberg interessiert. Die Einwohnerinnen und Einwohner von Wiliberg würden vermutlich einer Fusion zustimmen, da sie jetzt bereits an unterschiedlichsten Orten ihre Gemeindegeschäfte erledigen müssen. Auch die Umbenennung wäre vermutlich kein Problem. Insgesamt ist die Identifikation mit der Gemeinde sehr gross, da die Bevölkerung hauptsächlich aus Alteingesessenen besteht. Es kommen auch jüngere Personen, die in der Gemeinde aufgewachsen sind, wieder nach Wiliberg zurück. Die Identifikation mit der Region ist unterschiedlich: Wiliberger sind Uerkentaler und nicht Suhrentaler; aber Schule, Einkauf etc. findet trotzdem im Suhrental statt.

Aus Sicht der Verwaltung

Aus Sicht der Verwaltung könnte Wiliberg grundsätzlich von mehr IKZ oder von einer Fusion profitieren, da mehr Leistungen erbracht werden könnten. Allerdings stellt sich die Frage, ob diese Mehrleistungen von der lokalen Bevölkerung überhaupt nachgefragt würden. Nach eigener Einschätzung sind die Wiliberger aktuell zufrieden mit dem Leistungsangebot. Allerdings stellt sich die Frage, wie das in 10 Jahren aussieht? Viele Herausforderungen machen sich vermutlich erst in den nächsten 10 Jahren bemerkbar; die Leute werden dann älter sein und vermutlich doch auf ein professionelles Betreuungsangebot angewiesen sein (siehe Leistungsgrenzen bei Soziales). Viele Leistungsbereiche sind auf unterschiedliche Orte verteilt; teils in Zofingen und teils in Schöffland (Suhrental). Die Identifikation mit der Gemeinde ist sehr hoch, die Identifikation mit der Region Suhrental ist so mässig, denn man ist Uerken- und Wiggertaler. Für ältere Einwohner wäre der Verlust des Gemeindepensens wahrscheinlich gross; Name des Ortsteils müsste bleiben. Als neuer Name wäre entweder Schöffland (da Zentrumsgemeinde) oder ein ganz neuer Name denkbar. Der Hauptgrund für eine Fusion ist dagegen die schlechte Finanzlage der Gemeinde.

Hirschthal

Aus Sicht der Exekutive

Aus Sicht der Exekutivmitglieder der Gemeinde Hirschthal besteht aktuell kein Bedarf und auch kein Potenzial für eine Fusion, weshalb eine solche für Hirschthal nicht in Frage kommt. Geografisch gesehen würden, wenn schon, Holziken, Schöffland und Hirschthal zusammengehören. Zwischen diesen Gemeinden bestehen bereits viele Zusammenarbeiten und die Gemeindegrenzen sind nicht mehr wirklich sichtbar. Dies wäre gegebenenfalls ein sinnvollerer Fusionsperimeter. Die Identifikation mit der Gemeinde wird als sehr gross eingeschätzt, ebenfalls der Zusammenhalt in der Gemeinde (so gibt es alle vier Jahren ein Dorffest/Schulfest). Die Identifikation mit der Region ist geteilt: Teils sieht man sich als Suhrentaler, teils aber auch eher als Aarauer.

Aus Sicht der Verwaltung

Auch aus Sicht der Verwaltung besteht seitens der Gemeinde Hirschthal aktuell wenig Interesse an einer Fusion. Hirschthal ist finanziell deutlich bessergestellt als die Gemeinden im oberen Suhrental. Von den RVS-Gemeinden käme höchstens Schöffland und Holziken als allfälliger Fusionspartner in Frage. Für Hirschthal wäre eine Fusion interessant, wenn man deshalb mehr Gewerbeland einzonen könnte (wenn andernorts ausgezont wird, z.B. im oberen Suhrental). Holziken, Schöffland und Hirschthal gehören aus Sicht der Verwaltung geografisch zusammen; wenn dann würde eine Fusion in diesen Perimeter Sinn machen, da Gemeindegrenzen auch nicht mehr wirklich sichtbar sind. Zudem bestehen auch bereits viele Zusammenarbeiten zwischen diesen Gemeinden. Die unterschiedlichen Standorte der Verwaltungsdienstleister erschweren die Zusammenarbeit nicht, auch die Bevölkerung hat sich

deswegen noch nicht beschwert. Die Bevölkerung identifiziert sich stark mit der Gemeinde (man hat das gesehen bei der Verweigerung/Debatte zur Fusion der Feuerwehr).

Reitnau

Aus Sicht der Exekutive und der Verwaltung (gemeinsames Interview)

Die Gemeinde Reitnau hat per 1.1.2019 mit der Gemeinde Attelwil fusioniert. Daher könnte die Gemeinde bereits auf Fusionserfahrungen zurückgreifen und Lerneffekte nutzen. Die Befragten bezeichnen die Fusion als Erfolg, und die Zusammenarbeit funktioniere. Allerdings war der Fusionsprozess nicht einfach. Der Aufwand für die Fusion war beachtlich und man hätte mehr Zeit für die Vorbereitung gebraucht, insbesondere um die Menschen an Bord zu holen, Transparenz zu schaffen sowie um Vor- und Nachteile besser zu identifizieren und zu kommunizieren. Auch die Identitätsschaffung braucht Zeit. Im Ortsteil Attelwil gab es Bedenken hinsichtlich Fusion, da Attelwil finanziell gut aufgestellt war. Einfluss auf die Gutheissung der Fusion hatte die Tatsache, dass man für die Exekutive keine geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten mehr fand. Infolge der Fusion konnten Ressourcen eingespart und Teilbereiche zusammengelegt werden. Eine Prozess- und Methodenorientierung wird bei einer Fusion als sehr wichtig erachtet, was teilweise zu kurz kam bei der letzten Fusion. So müsse man bestehende und neue Prozesse kennen, da man ansonsten oft reaktiv unterwegs sei und ein Mehraufwand resultiere. Die Vorteile der Fusion werden insbesondere in den Synergieeffekten und dem besseren Output-/Inputverhältnis gesehen, allerdings sei die Fusion nicht in erster Linie ein "Ertragsgeschäft" gewesen. Positiv sei auch, dass kulturelle Unterschiede überbrückt werden konnten resp. der Versuch einer gemeinsamen Identität gut gelebt werde. Die negativen Stimmen im Fusionsprozess waren oft sehr emotional; z.B., dass man das Ortsbürgerrecht verliere. Weniger gut gelaufen sei auch, dass in Attelwil die Daten zu Beginn beschönigt wurden, was auch Frust ausgelöst habe. Die Kommunikation war auch nicht gelungen, es wurde zu wenig erklärt, weshalb die Fusion nötig sei und zu viel wurde versprochen. Lessons learned für eine allfällige zukünftige Fusion wären, sich genügend Zeit zu nehmen, um die Fusion vorzubereiten sowie eine offene und ehrliche Diskussion zu führen. Bezüglich Gemeindennamen wird es zudem als besser angesehen, einen neuen Namen für die fusionierte Gemeinde zu wählen, da ansonsten immer eine Partei verliere.

Die Gemeinde Reitnau steht unter Handlungsdruck hinsichtlich Neuorganisation/Fusion/verstärkter Zusammenarbeit, da die finanzielle Situation sehr angespannt ist. Die Gemeindevertreter sind der Ansicht, dass die Bevölkerung von Reitnau derzeit wohl nicht für eine erneute Fusion bereit ist. Wenn jedoch eine Fusion in Betracht gezogen würde, dann eher mit kleineren Gemeinden in der Umgebung. Die Distanz zu Verwaltung und Behörde dürfte dann aber nicht zunehmen. Im Falle einer Fusion würde sich auch die Frage stellen, was mit möglicherweise leer werdenden Liegenschaften (z.B. Gemeindehäuser, Schützenhäuser) passieren würde.

4.4 MÖGLICHE FUSIONSPERIMETER DER SUHRENTALER GEMEINDEN

Falls die Gemeinden im Suhrental eine Fusion anstreben, stellt sich umgehend die Frage nach dem geeigneten Perimeter. In einem ersten Schritt wurden die Projektgemeinden im Rahmen der schriftlichen Befragung gefragt, was ihre bevorzugte Zahl an Gemeinden wäre, die ihrer Ansicht nach im Falle einer Fusion sinnvoll wäre (inkl. die eigene Gemeinde). In Tabelle 25 werden die Ergebnisse dargestellt (Mittelwert der Antworten der Gemeindeexekutive und des Gemeindeschreibers/der Gemeindeschreiberin). Dabei zeigt sich tendenziell, dass die Projektgemeinden eine Fusion in einem mittleren Perimeter gegenüber von Fusionen mit lediglich

einer anderen Gemeinde oder einer Fusion im Gesamtperimeter bevorzugen würden. Aufgeschlüsselt nach Gemeinde zeigt sich, dass Staffelbach von den sieben Projektgemeinden die höchste Anzahl Partner für eine allfällige Fusion bevorzugen würde, nämlich einen Zusammenschluss mit insgesamt sechs Fusionsgemeinden. Einige Gemeinden würden am ehesten eine Viererfusion sehen, nämlich Moosleerau, Reitnau und Wiliberg; bei Schöffland sind es drei bis vier. Einen kleineren Fusionsperimeter würden sich lediglich Kirchleerau mit drei beteiligten Gemeinden und Hirschtal mit zwei bis drei beteiligten Gemeinden wünschen. Es gilt dabei zu beachten, dass die Antwort auf diese Frage natürlich von der subjektiven Einstellung der befragten Person abhängig ist. Betrachtet man die Antworten der Exekutivmitglieder und der Gemeindeschreiberinnen bzw. Gemeindeschreiber separat, bevorzugen die Gemeindeexekutiven tendenziell grössere Fusionsperimeter als die Verwaltung. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass auch weitere, nicht an diesem Projekt beteiligten Gemeinden als mögliche Fusionspartner genannt wurden. Es sind dies die Gemeinde Bottenwil, Uerkheim, Kölliken, Safenwil, Holziken, Muhen, Schlossrued und Schmiedrued.

Tabelle 25: Bevorzugte Anzahl Partner für eine Fusion

	Gemeinde																				
	Kirchleerau			Moosleerau			Reitnau			Schöffland			Staffelbach			Wiliberg			Hirschtal		
	Exe-kutive	GS	Ø	Exe-kutive	GS	Ø	Exe-kutive	GS	Ø	Exe-kutive	GS	Ø	Exe-kutive	GS	Ø	Exe-kutive	GS	Ø	Exe-kutive	GS	Ø
Bevorzugter Perimeter	4	2	3	5	3	4	4	4	4	5	2	3-4	6	/	6	4	4	4	3	2	2-3
Weitere genannten Gemeinden	Bottenwil, Uerkheim, Kölliken, Safenwil, Holziken, Muhen, Schlossrued, Schmiedrued																				

Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Durchschnitt der befragten Gruppen bestehend aus den Exekutivmitgliedern und der Gemeindeschreiber/Gemeindeschreiberin) der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021.

4.5 BEITRÄGE DES KANTONS IM FALLE EINER FUSION

Im Falle einer Gemeindefusion erhalten die Gemeinden eine finanzielle Unterstützung des Kantons (vgl. dazu auch die rechtlichen Grundlagen in Kapitel 2.2). Die Berechnungen der Zusammenschlusspauschale und des Zusammenschlussbeitrags per 1.1.2021 können der Website des Kantons Aargau entnommen werden und werden im Folgenden für die sieben Projektgemeinden aufgeführt (Angaben ohne Gewähr).

Tabelle 26: Finanzielle Unterstützung des Kantons im Falle einer Fusion

Gemeinde	Zusammenschluss-pauschale	Zusammenschluss-beitrag	Total
Hirschtal	400'000	0	400'000
Schöffland	400'000	2'935'023	3'335'023
Kirchleerau	400'000	1'947'677	2'347'677
Moosleerau	400'000	1'413'699	1'813'699
Reitnau	400'000	3'594'360	3'994'360
Wiliberg	400'000	265'073	665'073
Staffelbach	400'000	3'180'030	3'580'030
Total			16'135'862

Quelle: Kanton Aargau 2021b

5. Handlungsbedarf, mögliche Vorgehensvarianten und deren Beurteilung sowie Empfehlungen des Gutachterteams

5.1 EINSCHÄTZUNG DES HANDLUNGSBEDARFS

Ausgehend von den bisherigen Analysen erfolgt in diesem Kapitel eine Einschätzung der Situation und des Handlungsbedarfs aus Sicht der Gutachterinnen und Gutachter.

Die Lage des Suhrentals ist eher peripher, die Region ländlich geprägt und naturnah. Mit Schöffland verfügt die Region über eine ländliche Zentrumsgemeinde. Die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Region sind als eher gering einzuschätzen.

In Bezug auf ihre aktuelle Leistungsfähigkeit können die Suhrentaler Projektgemeinden als funktionsfähig bezeichnet werden. Zwar zeigen sich in einigen Gemeinden und Aufgabenbereichen einzelne Leistungsgrenzen, so am ehesten im Sozialbereich und in der kommunalen Verwaltung. Es zeigen sich über alle Projektgemeinden aber keine Aufgaben, bei welchen die Leistungsgrenzen überschritten wären. Im Grossen und Ganzen können die Gemeinden ihre Aufgaben – sei es selbst oder in Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden – (noch) zufriedenstellend bewältigen.

Die finanzielle Situation nicht aller, aber der Mehrheit der am Projekt beteiligten Gemeinden ist schwach. So stehen die Gemeinden im oberen Suhrental finanziell unter starkem Druck. Die Steuerfüsse liegen mit Ausnahme von Schöffland allesamt über dem kantonalen Durchschnitt. Fünf der sieben Projektgemeinden beziehen Gelder aus dem innerkantonalen Finanzausgleich. Ab dem Jahr 2022 wird es infolge der Neugestaltung des Finanzausgleichs für die meisten am Projekt beteiligten Gemeinden zum Teil massive finanzielle Einbussen geben. Die ohnehin bereits stark angespannte finanzielle Situation der Gemeinden wird also voraussichtlich noch prekärer, was klar auf einen Handlungsbedarf hindeutet.

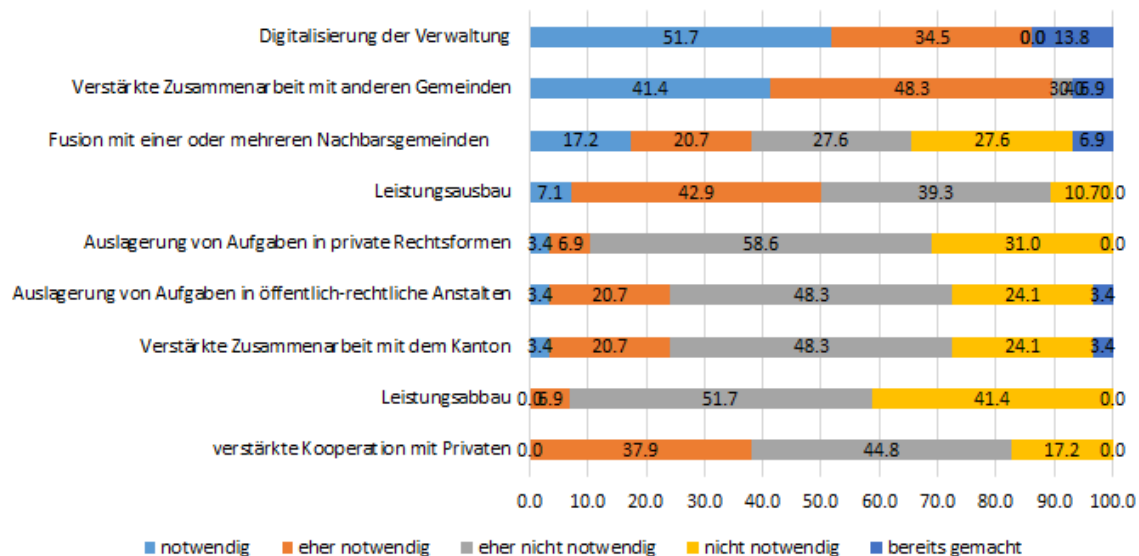
Zahlreiche am Projekt beteiligten Gemeinden bekunden Schwierigkeiten bei der Personalsuche, sowohl für die Gemeindeexekutive als auch für die Gemeindeverwaltung (insbesondere Kaderpositionen). Auch hier ist gewissermassen Handlungsbedarf angezeigt. Des Weiteren zeigt sich, dass die Gemeindeverwaltungen insbesondere der kleineren Gemeinden Schwierigkeiten haben mit Stellvertretungsregelungen; dies aufgrund der geringen Mitarbeitendenzahl. Auch diesbezüglich wäre eine bessere Lösung anzustreben.

Auch aus Sicht der Gemeinden selbst gibt es eine Notwendigkeit für Reformen (vgl. Abbildung 12). Im Rahmen der schriftlichen Befragung wurden die Exekutiven der Projektgemeinden gefragt, welche Massnahmen sie in den kommenden 10 Jahren, also zwischen 2021 und 2031, als notwendig erachten. Die grosse Mehrheit der Exekutivmitglieder erachtet die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden als notwendig oder eher notwendig (89.7%).²⁵ Auch eine Digitalisierung der Verwaltung ist in den Augen der meisten Gemeinden eine Notwendigkeit - 86.2% erachten diese als notwendig oder eher notwendig. Die Option Fusion wird zwar

²⁵ Dieses Ergebnis steht jedoch im Widerspruch zu den Ergebnissen der schriftlichen Befragung und der Interviews.

von weniger, aber doch immerhin von mehr als einem Drittel der Exekutivmitglieder der Projektgemeinden als notwendig erachtet (37.9%).

Abbildung 12: Notwendigkeit von Reformen



Quelle: Ergebnisse der schriftlichen Befragung (Exekutiven) der am Projekt beteiligten Gemeinden 2021; Angaben in Prozent

5.2 MÖGLICHE VORGEHENSVARIANTEN

Im Folgenden werden den Projektgemeinden im Suhrental drei mögliche Varianten für das weitere Vorgehen aufgezeigt. Bei der ersten Variante handelt es sich um eine Fortführung der bisherigen interkommunalen Zusammenarbeit, also ähnlich dem Status Quo, allenfalls mit einem pragmatischen Ausbau. Bei den zwei Fusionsvarianten (plus Subvarianten) werden mögliche Fusionsperimeter vorgeschlagen und aufgezeigt, die - basierend auf den Angaben aus den Interviews - denkbar und zumindest einigermaßen realistisch im Sinne einer politischen Machbarkeit scheinen.

5.2.1 Vorgehensvorschlag I: Fortführung der bisherigen Zusammenarbeit, allenfalls mit pragmatischem Ausbau

Dieser Vorschlag sieht eine Fortführung der bisherigen Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden in der Region Suhrental vor, allenfalls mit einem pragmatischen Ausbau.

Hintergrund dieses Vorschlags, der stark dem Status Quo ähnelt, ist, dass das Potenzial für Zusammenarbeiten zwischen den Gemeinden in der Region Suhrental bereits ziemlich ausgeschöpft ist, wie die Analyse gezeigt hat. Wenn die Gemeinden noch mehr Aufgaben abgeben würden, z.B. Einwohnerkontrolle, Finanzen oder Steuern, würden kaum mehr Aufgaben in den Gemeinden bleiben; die Gemeindeverwaltungen auf ein absolutes Minimum mit kaum mehr Mitarbeitenden schrumpfen und Stellvertreterregelungen würden noch prekärer als sie bereits heute sind.

Dennoch wird dieser Vorschlag mit dem Zusatz eines pragmatischen Ausbaus im Sozialbereich oder der Informatik vorgesehen. D.h. wenn sich beispielsweise neue Chancen für Zusammenarbeiten zwischen Gemeinden ergeben, sind diese in aller Regel dennoch prüfenswert. Allenfalls kann die IKZ auch ausgebaut werden, falls sich die Nachfrage nach Leistungen

durch die Bevölkerung einer Gemeinde ändern oder Aufgaben komplexer werden und deshalb in kleineren Gemeindeverwaltungen ohne das notwendige Spezialwissen nicht mehr einfach bewältigen lassen.

In den Interviews wurde die Idee von Servicecentern im oberen Suhrental angesprochen. Dabei würden die Aufgaben z.B. von Schöffland abgezogen und stattdessen Servicecenter in verschiedenen Gemeinden im oberen Suhrental aufgebaut, z.B. Steuern bei Gemeinde A, Einwohnerkontrolle bei Gemeinde B etc. Damit würden die Aufgaben näher bei den Bürgerinnen und Bürgern erbracht und die Mitarbeitendenzahl in den Gemeinden würde wieder steigen, was auch der Stellvertretungsproblematik entgegenwirken dürfte. In den Interviews wurde ausserdem beklagt, dass die Gemeinden in der jetzigen Situation wenig Einfluss auf die Kosten hätten. Diese Option hätte jedoch zum Nachteil, dass ein Mehraufwand entstehen würde durch die Umorganisation im Sinne eines Abzugs der Aufgaben aus den jetzigen Lösungen und einer Neugestaltung der Organisation im oberen Suhrental. Die Suche nach genügend qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Spezialaufgaben dürfte sich zudem schwierig gestalten. Eine Kostensenkung ist auch nicht *a priori* zu erwarten. Grundsätzlich - im Sinne einer Gesamtstrategie - ist es ausserdem fraglich, ob es sinnvoll ist, Aufgaben vom regionalen Zentrum in peripherere Gemeinden abzuziehen.

In Tabelle 27 werden die Stärken und Schwächen dieses Vorgehensvorschlags überblicksartig aufgeführt:

Tabelle 27: Vorgehensvorschlag I: Stärken-Schwächen-Analyse

Stärken	Schwächen
Projektkosten	
- punktuelle Kosten für IKZ-Vorhaben	- hoch bei der Einrichtung von Service Centern
Projektdauer	
<ul style="list-style-type: none"> - zeitliche Flexibilität - überblickbare Projektdauer für den allfälligen Ausbau der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden in einzelnen Aufgabenbereichen 	
Politische Machbarkeit	
<ul style="list-style-type: none"> - kaum Widerstand gegenüber diesem Vorgehen seitens der Gemeinden, da mit der bisherigen Strategie fortgefahren würde 	
Regionalentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> - durch verstärkte IKZ in einzelnen Aufgabenbereichen kann die Entwicklung der Region allenfalls punktuell gestärkt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - keine Gesamtstrategie und kaum Vorwärtstrend in der Region Suhrental, z.B. bei der Digitalisierung - kaum Stärkung der Region im kantonalen Wettbewerb
Änderung der Situation der Gemeinden	
<ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeit zu individuellen Lösungen in den Gemeinden - partielle Erhöhung des Leistungsniveaus - (geringe) Effizienzpotential vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - keine Gesamtstrategie - ungenutzte Potenziale bei Quantität, Qualität und Kosten - Problematik der mangelnden demokratischen Mitbestimmung bei interkommunaler Zusammenarbeit - Durch zusätzliche IKZ nimmt die Gemeindeautonomie weiter ab

5.2.2 Vorgehensvorschlag II: Fusionen in kleinen Perimetern

Variante IIa: Fusion der Gemeinden Reitnau, Kirchleerau, Moosleerau, Staffelbach und allenfalls Wiliberg

Diese Fusionsvariante würde die Projektgemeinden im oberen Suhrental einbeziehen. Denkbar ist auf der einen Seite eine 5er Fusion, welche die Gemeinden Reitnau, Kirchleerau, Moosleerau, Staffelbach und Wiliberg einbeziehen würde, andererseits auch eine 4er Fusion der besagten Gemeinden, jedoch ohne Wiliberg, welches sich teilweise eher Richtung Zofingen ausrichtet. Durch einen 5er-Zusammenschluss würde eine mittelgrosse Gemeinde mit rund 4'800 Einwohnerinnen und Einwohnern entstehen (ohne Wiliberg wäre die fusionierte Gemeinde nur geringfügig kleiner mit gut 4'625 Einwohnenden). Seitens des Kantons würde diese 5er Fusion mit CHF 12'400'839 finanziell unterstützt, die 4er Fusion (ohne Wiliberg) mit CHF 11'735'766 (Angaben ohne Gewähr, gerechnet per 1.1.2021).

Vorteil dieser Variante wäre, dass die politische Machbarkeit als einigermaßen intakt eingeschätzt wird. Es würde eine Fusion unter Gemeinden "auf Augenhöhe" stattfinden. Mit einer gewissen Steigerung der Leistungsfähigkeit darf gerechnet werden, wenn sich diese vier oder fünf Gemeinden zusammenschliessen. Des Weiteren könnte mit dieser Fusionsvariante die Professionalität gesteigert werden und Stellvertretungsregelungen würden einfacher. Zudem könnte der Schwierigkeit, gut qualifizierte Mitglieder für die Exekutive zu finden, deutlich entgegengetreten werden, da anstelle von vier resp. fünf Gemeinderäten nur noch einer bestehen würde. Eine solche Fusion ermöglicht ausserdem eine kohärente Raumplanung.

Diese genannte Fusionsvariante hat jedoch auch Nachteile. So fehlt der neuen, fusionierten Gemeinde ein eigentliches Zentrum, da die regionale Zentrumsgemeinde Schöffland nicht einbezogen wäre. Zudem würden sich vier oder fünf finanzschwache Gemeinden zusammenschliessen. Infolgedessen ist nicht damit zu rechnen, dass eine finanzstarke Gemeinde resultieren würde.

Variante IIb: Fusion von Kirchleerau und Moosleerau

Fusionsvariante IIb sieht einen Zusammenschluss der beiden Nachbargemeinden Kirchleerau und Moosleerau vor und kann somit auch als Untervariante der Variante IIa angesehen werden. Die beiden Gemeinden sind mit je rund 900 Einwohnerinnen und Einwohnern ähnlich gross; durch eine Fusion würde eine Gemeinde mit knapp 1'800 Einwohnenden entstehen. Würden Kirchleerau und Moosleerau fusionieren, würden sie (gerechnet per 1.1.2021; Angabe ohne Gewähr) eine finanzielle Unterstützung des Kantons von CHF 4'161'376 erhalten.

Die Vor- und Nachteile gleichen im Grossen und Ganzen denjenigen der Variante IIa, wenn auch das Ausmass etwas variiert:

Einer Fusion zwischen Kirchleerau und Moosleerau kann eine relativ gute politische Machbarkeit zugeschrieben werden, und eine tatsächliche Umsetzung einer solchen Fusion ist realistischer als die Umsetzung der Variante IIa, da bei IIb weniger (Veto-)Player beteiligt sind. Die Fusionspartner befinden sich "auf Augenhöhe". Die Leistungsfähigkeit und Professionalität in den beiden Gemeinden könnte gesteigert werden. Anstelle von zwei Gemeinderäten würde nur noch einer bestehen, d.h. die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für die Gemeindeexekutive würde erleichtert. Bei der Raumplanung ist bei dieser Fusionsvariante nur mit geringen Vorteilen zu rechnen, da die neu fusionierte Gemeinde auch kein massiv grösseres Gebiet umfassen würde.

Nachteile sind auch bei dieser Variante, dass aus den zwei finanzschwachen Gemeinden Kirchleerau und Moosleerau keine finanzstarke Gemeinde resultieren wird.

Tabelle 28: Vorgehensvorschläge IIa und IIb: Stärken-Schwächen-Analyse

Stärken	Schwächen
Projektkosten	
<ul style="list-style-type: none"> - Projektkosten für einzelne Fusionsprojekte sind überblickbar und es besteht Erfahrung im Kanton Aargau sowie auch im Suhrental 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektkosten bei stufenweiser Vorgehensweise höher als bei einer Fusion im Gesamtperimeter - Synergien können nicht alle realisiert werden
Projektdauer	
<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - der komplette Fusionsprozess müsste durchlaufen werden.
Politische Machbarkeit	
<ul style="list-style-type: none"> - politische Realisierbarkeit intakt, da es nur Zustimmung der beteiligten 2-5 Partnergemeinden braucht (bei IIb grösser als bei IIa) 	<ul style="list-style-type: none"> - allenfalls Widerstand gegen die Fusion seitens einzelner Gemeinden bzw. seitens der Bevölkerung
Regionalentwicklung	
	<ul style="list-style-type: none"> - keine Gesamtstrategie zur Stärkung der Region
Änderung der Situation der Gemeinden	
<ul style="list-style-type: none"> - Freiwilligkeit für Gemeindefusionen gegeben - Erhöhung des Leistungsniveaus - Nutzung von Effizienzpotentialen - Reduktion Milizämter 	<ul style="list-style-type: none"> - tendenziell reduzierte politische Mitwirkung der Bevölkerung - Rücknahme von IKZ schwierig - begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten in der Raumplanung

5.2.3 Vorgehensvorschlag III: Fusion im Gesamtperimeter Suhrental mit Zentrums- gemeinde Schöffland

Für die Variante "Fusion im Gesamtperimeter" werden alle sieben am Projekt beteiligten Gemeinden berücksichtigt; es sind dies Hirschthal, Schöffland, Staffelbach, Kirchleerau, Moosleerau, Reitnau und Wiliberg. In dieser neuen, fusionierten Gemeinde würden rund 10'800 Menschen leben (vgl. Kapitel 2.3). Beim Vergleich der Bevölkerungszahlen mit anderen Gemeinden/Städten im Kanton Aargau zeigt sich, dass sich diese neue, fusionierte Gemeinde zwischen Lenzburg (10'822 Einwohnende) und Suhr (10'476) auf der einen Seite und Möhlin (11'047) sowie Brugg (11'229) auf der anderen Seite einreihen würde. Die Grösse der neuen Gemeinde wäre demnach beachtlich und würde von der Einwohnerzahl her (über 10'000) bereits die Grösse einer kleineren Stadt aufweisen (vgl. Tabelle 29).

Tabelle 29: Wohnbevölkerung 2019 in ausgewählten Gemeinden im Kanton Aargau

Gemeinde	Bevölkerung
Zofingen	11'861
Brugg	11'229
Möhlin	11'047
<i>Neue Gemeinde bei Fusion im Gesamtperimeter</i>	<i>10'826</i>
Lenzburg	10'822
Suhr	10'476

Eine Gemeindefusion in dieser Grössenordnung würde einige Vorteile bieten. So könnte die Leistungsfähigkeit gesteigert, die Gemeindeverwaltung professionalisiert und die Koordination vereinfacht werden. In der Gemeindeverwaltung würden sich Spezialisierungsmöglichkeiten ergeben und Stellvertretungen wären i.d.R. gewährleistet. Die neue, deutlich grössere Gemeinde würde bedeutend an Stärke und Gewicht gewinnen gegenüber anderen Institutionen und Organisationen, auch gegenüber dem Kanton. So könnte auch die Gemeindeautonomie gestärkt werden. Da bei dieser Fusionsvariante zwei finanzstärkere Gemeinden beteiligt wären, würde die finanzielle Situation der Gemeinden in der Region Suhrental insgesamt etwas entlastet. Es wäre zudem deutlich einfacher, genügend qualifizierte Personen für die Exekutive sowie auch für die Verwaltung und die Kommissionen zu finden; eine Position in einer Gemeinde dieser Grösse würde einerseits an Attraktivität gewinnen, andererseits müssten insgesamt bedeutend weniger Positionen besetzt werden. Auch in Bezug auf die Raumplanung würden sich viele Vorteile ergeben und eine grössere Kohärenz ermöglichen. Insgesamt würde sich ein Vorwärtstrend in der Region Suhrental einstellen, und die Region könnte im kantonalen Wettbewerb deutlich gestärkt werden. Zudem würde die "Landproblematik" in der Region, dass in Schöffland und Hirschthal zu wenig Baulandreserven bestehen, in den umliegenden Gemeinden hingegen genügend, mit einer solchen Fusion gelöst. Mit dem Einbezug der Gemeinde Schöffland würde die neue Gemeinde auch über ein regionales ländliches Zentrum verfügen.

Ein weiterer Punkt, der für eine Fusion im Gesamtperimeter spricht, sind die realisierbaren Effizienzpotentiale, die mit zunehmender Gemeindegösse ansteigen sollten. Eine Modellierung des Wohnereffekts auf eine hypothetische Fusion aller sieben Gemeinden im Suhrental ergibt ein Effizienzpotential von rund 6-7% (vgl. Tabelle 30). In kleineren Perimetern liegt der Wert deutlich darunter. Dieser Befund deckt sich mit den Erkenntnissen aus den wissenschaftlichen Studien, die nur geringe Kosteneffekte nach einer Fusion beobachten konnten. Zudem muss noch beachtet werden, dass in vielen dieser Aufgabenbereiche bereits IKZ existieren und somit schon Effizienzpotential realisiert worden ist. Dies wurde in der Analyse berücksichtigt und führte insgesamt zu einer Reduktion des Effizienzpotentials.

Die Schätzung ist insgesamt mit einiger Unsicherheit behaftet und kann nur einen Überblick über mögliche Effizienzpotentiale geben.

Tabelle 30: Effekt einer Fusion auf die Nettoaufwand in verschiedenen Aufgabenbereichen

Aufgabenbereich	Effekt Fusion auf Nettoaufwand (pro Kopf) in % des Nettoaufwands ohne Fusion		
	Kirchleerau, Moosleerau	Reitnau, Staffelbach, Kirchleerau, Moosleerau	Alle sieben Gemeinden
Politische Führung	-1%	-4%	-11%
Kanzlei	-1%	-3%	-8%
Einwohnerdienste	-1%	-4%	-12%
Informatik	4%	15%	39%
Zivilstandsamt	Regionales Zivilstandsamt	Regionales Zivilstandsamt	Regionales Zivilstandsamt
Finanzen (inkl. Steuer- veranlagung und - bezug)	Steuerverwaltung Schöffland	Steuerverwaltung Schöffland	Mehrheitlich Steuer- verwaltung Schöffland -1%
Liegenschaften Ver- waltungsvermögen	-3%	-14%	-38%
Sport und Grünanlagen	27%	94%	239%
Betrieb Volksschule	Oberstufe Schöffland, nur geringer Effekt auf Netto- aufwand	Oberstufe Schöffland, nur geringer Effekt auf Netto- aufwand	Oberstufe Schöffland, nur geringer Effekt auf Netto- aufwand
Gesetzliche Sozialarbeit	Teilweise Regionaler Sozi- aldienst Kölliken 4%	Teilweise Regionaler Sozi- aldienst Kölliken 17%	Teilweise Regionaler Sozi- aldienst Kölliken 45%
Freiwillige Sozialar- beit und KJFI – Kind, Jugend, Fami- lie, Integration	Unterschiedliche Zusam- mensetzung, Tagesfami- lien, Mütter- und Väterbera- tung 0%	Unterschiedliche Zusam- mensetzung, Tagesfami- lien, Mütter- und Väterbera- tung 0%	Unterschiedliche Zusam- mensetzung, Tagesfami- lien, Mütter- und Väterbera- tung 0%
Alter	Spitex und Alterszentrum Suhrental	Spitex und Alterszentrum Suhrental	Spitex und Alterszentrum Suhrental
Ortspolizei	Regionalpolizei	Regionalpolizei	Regionalpolizei
Feuerwehr	Feuerwehr Leerau	Feuerwehr Leerau Feuerwehr Suhrental -11%	Feuerwehr Leerau Feuerwehr Suhrental -52%
Bauverwaltung, Pla- nung, Umwelt	Bauverwaltung Schöffland	Bauverwaltung Schöffland	Bauverwaltung Schöffland
Verkehrsflächen und Gewässer	Grundwasserverband Suh- rental, REWA oberes Suh- rental (Moosleerau)	Grundwasserverband Suh- rental, REWA oberes Suh- rental (ohne Kirchleerau)	Grundwasserverband Suh- rental, REWA oberes Suh- rental (ohne Kirchleerau)
Abwasserentsor- gung	ARA Region Schöffland Abwasserverband Reitnau- Moosleerau	ARA Region Schöffland Abwasserverband Reitnau- Moosleerau	ARA Region Schöffland Abwasserverband Reitnau- Moosleerau
Friedhofswesen	0%	0%	-1%
Gesamteffekt	-1%	-1%	-6%
Gesamteffekt (ohne Feuerwehr und Sportanlagen)	-1%	-3%	-7%

Diesen genannten Vorteilen stehen auch einige Nachteile gegenüber. So ist die politische Machbarkeit einer solchen grösseren Fusion zumindest zum heutigen Zeitpunkt stark in Frage gestellt, da zahlreiche Gemeinden einer solchen Variante skeptisch gegenüberstehen, insbesondere einer Fusion mit der Gemeinde Schöffland, da ein solcher Zusammenschluss nicht

als Zusammenschluss unter Partnern “auf Augenhöhe” wahrgenommen würde und emotionale Aspekte mit reinspielen. In diesem Zusammenhang wäre es von Relevanz, die Aspekte der Identifikation zu berücksichtigen und bei einer Fusion in diesem Gesamtperimeter z.B. einen neuen Gemeinamen zu suchen. Des Weiteren ist damit zu rechnen, dass in einer grösseren Gemeinde die politische Partizipation der Bevölkerung tendenziell leicht abnimmt.

Falls die sieben Projektgemeinden fusionieren würden, würden sie insgesamt eine finanzielle Unterstützung des Kantons in der Höhe von CHF 16'135'862 erhalten (vgl. dazu Kapitel 2.2 und Kapitel 4.5).

Tabelle 31: Vorgehensvorschlag III: Stärken-Schwächen-Analyse

Stärken	Schwächen
Projektkosten	
- Projektkosten sind geringer, als wenn es zu mehreren Einzelfusionen kommt	- hohe Kosten für die Vorbereitung und Umsetzung einer umfassenden Strukturreform
Projektdauer	
- Flexibilität bezüglich Fusionszeitpunkt	- längere Vorbereitungszeit notwendig
Politische Machbarkeit	
	- Identitäten der jetzigen Gemeinden recht unterschiedlich (Schöffland - oberes Suhrental)
	- Zeit wohl noch nicht reif für umfassendes Fusionsprojekt, da kritische Signale aus den Gemeinden kommen und bereits beim „Nein“ eines Partners das Projekt scheitern würde
Regionalentwicklung	
- Gesamtstrategie für die Entwicklung der Region Suhrental möglich	
- Region kann im kantonalen Wettbewerb gestärkt werden	
Änderung der Situation der Gemeinden	
- Stärkung der aktuell finanzschwachen Gemeinden	- Gefahr eines Verlusts an Bürgernähe
- politische Ämter werden attraktiver und es braucht weniger Mandatsträger	- Gefahr eines Rückgangs der politischen Partizipation
- optimale Abstimmung von Aufgaben, welche gesamten funktionalen Raum betreffen (z.B. Schulen, Soziales)	- Komplexität der Verwaltung nimmt zu, was Kosten steigern könnte
- Grössenvorteile in der Verwaltung können genutzt werden	
- Erhöhung der Professionalität der kommunalen Verwaltung	
- Verbesserung des Leistungsangebots	
- Entwicklungsmöglichkeiten in der Raumplanung	

5.3 BEURTEILUNG DER OPTIONEN ANHAND AUSGEWÄHLTER GÜTEKRITERIEN

Die im Rahmen dieser Studie erarbeiteten Vorgehensvorschläge I bis III (vgl. Kapitel 5.2) werden im Folgenden anhand einer Beurteilungsmatrix mit den in Kapitel 1.5 aufgeführten Gütekriterien bewertet, wobei eine Rangreihenfolge von Rang 1 bis Rang 3 zur Einordnung der einzelnen Vorgehensvorschläge im Vergleich zu den anderen Vorgehensvorschlägen aufgezeigt wird.

- Vorgehensvorschlag I: Fortführung der bisherigen Zusammenarbeit, allenfalls mit pragmatischem Ausbau
- Vorgehensvorschlag II: Fusionen in kleinen Perimetern
- Vorgehensvorschlag III: Fusion im Gesamtperimeter Suhrental mit Zentrumsgemeinde Schöffland

Es gilt dabei zu beachten, dass bei der Beurteilung der Modelle anhand dieser Gütekriterien jeweils die Gesamtsituation beurteilt wird, die Sichtweise einzelner Gemeinden jedoch von dieser abweichen kann. D.h. beispielsweise für eine Gemeinde, die bereits heute an einer gut funktionierenden IKZ beteiligt ist, kommen die Vorteile einer Veränderung der Organisationsform vielleicht weniger stark zum Tragen als für eine Gemeinde, die die Aufgabe heute alleine erfüllt. Das Gutachterteam hält sich bei der Beurteilung der Modelle die Veränderung der Gesamtsituation aller beteiligten Gemeinden vor Augen.

Tabelle 32: Beurteilung der Optionen anhand ausgewählter Gütekriterien

		Vorgehensvorschlag I	Vorgehensvorschlag II	Vorgehensvorschlag III
Befähiger	Politische Steuerbarkeit	Rang 3	Rang 2	Rang 1
	Zielorientierung	Rang 3	Rang 2	Rang 1
	Anpassungsfähigkeit/Stellvertretungen	Rang 3	Rang 2	Rang 1
	Koordination und Führbarkeit	Rang 3	Rang 2	Rang 1
	Spezialisierung	Rang 3	Rang 2	Rang 1
Ergebnisse	Economies of Scale	Rang 3	Rang 2	Rang 1
	Economies of Scope	Rang 3	Rang 2	Rang 1
	Qualität der Leistung	Rang 3	Rang 2	Rang 1
	Bürgernähe	Rang 1	Rang 2	Rang 3
	Innovationsfähigkeit	Rang 3	Rang 2	Rang 1
Realisierbarkeit	Politische Machbarkeit	Rang 1	Rang 2	Rang 3
	Projektkosten	Rang 1	Rang 2	Rang 3
	Projektdauer	Rang 1	Rang 2	Rang 3

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass bei den Befähigern der Vorgehensvorschlag III, also eine Fusion im Gesamtperimeter, am besten abschneidet, Dies ist ebenso bei den Ergebnissen der Fall, mit Ausnahme des Kriteriums der Bürgernähe. Bei der Realisierbarkeit hingegen belegt die Vorgehensvariante I (IKZ wie bisher, allenfalls mit Ausbau) den ersten Platz, was nicht erstaunt, da sich bei dieser Variante gegenüber der jetzigen Situation am wenigsten ändern würde.

5.4 BEURTEILUNG DER OPTIONEN DURCH DIE TEILNEHMER*INNEN DES WORKSHOPS

Am 8. Dezember 2021 fand im ehemaligen Gemeindehaus von Attelwil ein Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern aller am Projekt beteiligten Gemeinden statt. Insgesamt 19 Personen aus den Gemeinden nahmen teil. Der Workshop wurde durch den Regionalverband (Lis Lüthi) sowie durch das Projektteam (Reto Steiner, Achim Lang und Kevin Andermatt) organisiert und durchgeführt. Neben der Präsentation der vorläufigen Projektergebnisse stand die Diskussion der drei Vorgehensvorschläge im Mittelpunkt des Workshops. Zu diesem Zweck wurden drei Gruppen gebildet und in diesen Gruppen wurden die drei Vorgehensvarianten diskutiert und Pro- und Kontra-Argumente auf Flip-Charts notiert (siehe Anhang IV). Anschließend konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Argumente aus den anderen beiden Gruppen bewerten und zu diesem Zweck insgesamt sechs Punkte vergeben (roter Punkt: Ablehnung des Arguments; grüner Punkt: Zustimmung zum Argument). Dadurch konnte eine Gewichtung der Argumente vorgenommen werden.

In den Workshop-Gruppen wurden die Möglichkeiten und Potentiale einer vertieften Zusammenarbeit in Form weiterer interkommunaler Zusammenarbeiten besprochen. Insgesamt war die Diskussion zur vertieften Zusammenarbeit kaum kontrovers und auch die (wenigen) Bewertungen durch die anderen Gruppen spiegeln dies wieder.

Als Pro-Argumente wurden genannt (Bewertung der Argumente: + oder -):

- Es gibt in der Region schon sehr viele IKZ, deshalb ist man geübt darin (+)
- IKZ sind viel einfacher in der Umsetzung als eine Gemeindefusion
- Es bietet eine höhere Flexibilität
- Die Leistungserbringung ist professioneller als in einer kleinen Gemeinde
- Einfachere Personalsuche
- Stellvertretungen sind gewährleistet (+ +)
- Es gibt (allerdings geringe) Effizienzpotentiale
- Die Identität bleibt damit auch in der Gemeinde (-)
- Es gibt weniger politische / menschliche Widerstände (+)
- Verbesserung der Verwaltungsführung (+)

In der Bewertungsrunde erfuhren die Argumente «Geübt sein», «Stellvertretungen», «weniger Widerstände» und «Bessere Verwaltungsführung» etwas Zustimmung aus den anderen Gruppen, während lediglich das «Identitäts»Argument negativ bewertet wurde.

Als Kontra-Argumente wurden genannt (Bewertung der Argumente: + oder -):

- Das Potential ist bereits ausgeschöpft, Fleisch «abgenagt» (+)
- Noch mehr IKZ würde zur Auflösung der Gemeindeverwaltungen führen (+ +)
- Aufwändig bei Aufgleisung und Umsetzung (z.B. Finanzierung)
- Viele Kostenblöcke belieben auch bei einer vertieften Zusammenarbeit bestehen (Jahresabschluss, Gemeindeversammlungen, etc.)
- Risiko verlagert sich zur Anbietergemeinde

In der Bewertungsrunde erfuhr das Argument «Auflösung der Gemeindeverwaltungen» und «Potential ausgeschöpft» etwas Zustimmung aus den anderen Gruppen. Insgesamt waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer weitgehend einig in der Bewertung einer vertieften Zusammenarbeit.

In den Workshop-Gruppen wurden auch die Möglichkeiten und Potentiale einer Fusion in kleinem Perimeter (mit anschliessender Fusion im Gesamtperimeter besprochen). Insgesamt wurde aber nur wenig über diese Variante diskutiert, was sich aus der geringen Anzahl an Argumenten ablesen lässt. Zudem wurden die Pro-Argumente von den anderen Gruppen als wenig stichhaltig bewertet (viele negative Bewertungen), die Kontra-Argumente wurden dagegen als zutreffend bewertet (viele positive Bewertungen).

Als Pro-Argumente wurden genannt (Bewertung der Argumente: + oder -):

- Das mit einer kleinen Fusion ein Signal gesetzt wird (- - -)
- Fusion in kleinem Perimeter ist schnell umsetzbar (- - - - -)
- Alle Vorteile im Kleinen
- Vorstufe

In der Bewertungsrunde wurden die Argumente «Signal setzen» und «schnell umsetzbar» deutlich negativ bewertet. Somit werden die die Pro-Argumente insgesamt als wenig realistisch angesehen.

Als Kontra-Argumente wurden genannt (Bewertung der Argumente: + oder -):

- Hoher Gesamtaufwand bei Fusionsprozess. Sogar doppelt (+ + + +)
- Begriff Fusion ist negativ behaftet (-)
- Mit dieser schrittweisen Fusion wird nur Zeit gekauft
- Nur ein Zwischenschritt (+ +)
- Es gibt kein Zentrum bzw. Zentrumsgemeinde (+)
- Bringt finanziell (eher) wenig (+ + + +)

In der Bewertungsrunde wurden die Kontra-Argumente «Hoher Gesamtaufwand», «Bringt finanziell wenig» und «Nur ein Zwischenschritt» deutlich positiv von den anderen Gruppen bewertet. Somit werden diese Gegenargumente eher gestärkt, v.a. auch im Vergleich zu den Pro-Argumenten.

Die intensivsten Diskussionen in den Workshop-Gruppen gab es zur Vorgehensvariante Fusion im Gesamtperimeter.

Als Pro-Argumente wurden genannt (Bewertung der Argumente: + oder -):

- Hohe Zukunftsfähigkeit der neuen Gemeinde (+ + + +)
- Einfachere Rekrutierung von Fachkräften (+ + + + + / -)
- Einfachere Rekrutierung von politischen KandidatInnen/Milizämtern (+ + + +)
- Raumplanung (Verschiebung Bauland in die Zentren) (+)
- Mehr Gewicht im Kanton (+ + + + +)
- Alles aus einer Hand
- Kostenoptimierung (- - -)
- Synergien in der Verwaltung möglich (+ + + + +)
- Grössere Verwaltung ist besser führbar (-)
- Digitalisierungsprojekte besser umsetzbar (+ +)
- Grösseres Leistungsangebot, Leistungssteigerungen

- Bau / Unterhalt von öffentlichen Gebäuden wäre einfacher (- -)
- Steuern für einzelne Gemeinden tiefer (- - - -)

In der Bewertungsrunde erfuhren die meisten Argumente deutliche Zustimmung aus den anderen Gruppen, während «Kostenoptimierung» und «Tiefere Steuern» negativ bewertet wurden und somit als unrealistisch angesehen werden.

Als Kontra-Argumente wurden genannt (Bewertung der Argumente: + oder -):

- Sehr komplex und teuer (-)
- Identität geht verloren
- Geringere Bürgernähe; anonyme, weite Wege (+ + + / - -)
- Raumplanung (Abzug Bauland aus der Peripherie) (- -)
- Begriff Fusion ist negativ behaftet
- Akzeptanz einer Fusion ist schwierig (+ + +)
- Politisches Amt mit mehr Aufwand in einer fusionierten Gemeinde (- - - -)
- Keine Qualitätssteigerung bei bestehenden Leistungen (- - - -)
- Standorte Primarschule als Akzeptanzrisiko
- Vereinsleben nimmt eher ab
- Politische Beteiligung tiefer (+ / -)

In der Bewertungsrunde wurden die Argumente tendenziell eher negativ bewertet. Dies steht in deutlichem Kontrast zu den Pro-Argumenten. Lediglich das Argument «Akzeptanz schwierig» wird von den teilnehmenden Personen als zutreffend empfunden.

Aus der Gegenüberstellung der Argumente und der Gewichtung durch die Gruppen wird ersichtlich, dass der Status Quo wenige kontrovers ist und noch als eine kurzfristige Option angesehen wird. Im Gegensatz dazu überwiegen die Kontra-Argumente bei der Fusion in kleinem Perimeter, während die Pro-Argumente bei der Fusion im Gesamtperimeter überwiegend von den beteiligten Personen als die realistischsten Argumente eingeschätzt werden.

5.5 EMPFEHLUNG DES GUTACHTERTEAMS

Basierend auf den durchgeführten Analysen, dem aufgezeigten Handlungsbedarf sowie der Beurteilung der Vorgehensvarianten und den Ergebnissen des Workshops zeigt sich, dass die Fusion im Gesamtperimeter einer kleinteiligeren Fusion in fast allen Bereichen vorzuziehen ist. So sind nur auf diese Weise überhaupt nennenswerte Effizienzpotentiale oder neue und bessere Verwaltungsleistungen realisierbar. In einer grösseren Verwaltung würde es leichter werden, qualifiziertes Personal zu rekrutieren und auch politische Ämter könnten leichter besetzt werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, die Zukunftsfähigkeit der Gemeinden bei der Entscheidung im Blick zu behalten. So funktionieren die Verwaltungen noch in vielen Bereichen, aber die Leistungsgrenzen sind sichtbar und auch eine strategische Weiterentwicklung oder eine Reaktion auf veränderte und meist komplexere Rahmenbedingungen ist für die Gemeinden im Suhrental nur bedingt möglich. Dies zeigt sich besonders in der Siedlungsentwicklung, aber auch in der digitalen Transformation der Gemeindeverwaltungen, die bei den kleinräumigen Strukturen und den fehlenden Ressourcen nicht strategisch angegangen werden können. Dies gilt gleichermassen für die finanzstarken wie für die finanzschwachen Gemeinden. So können besonders die zukunftsgerichteten Herausforderungen wie Siedlungsentwicklung, Digitalisierung und Alterung der Bevölkerung nur gemeinsam vorangetrieben werden. Eine Gemeindefusion in möglichst grossem Perimeter ist die einzige Möglichkeit, wieder an strategischer Handlungsfähigkeit zu gewinnen.

Wie bereits aus den Interviews und dann nochmals in den Diskussionen während des Workshops ersichtlich wurde, scheint die Akzeptanz einer Fusion im Gesamtperimeter noch gering zu sein. Dies wird praktisch einhellig so gesehen und stellt damit die grösste Herausforderung in diesem Prozess dar. Da die Umsetzung aus politischen und emotionalen Gründen kurzfristig nicht möglich ist, empfiehlt das Gutachterteam den an diesem Projekt beteiligten Gemeinden das folgende stufenweise Vorgehen:

In einem ersten Schritt wird Vorgehensvorschlag I empfohlen, d.h. die Gemeinden sollten die Zusammenarbeit weiter vertiefen und auch möglichst vereinheitlichen, d.h. die IKZ zusammenführen und einen einheitlichen Perimeter bilden. Diese verstärkte Zusammenarbeit sollte genutzt werden, um nachhaltige Gemeindestrukturen aufzubauen, die auch in einem späteren Fusionsschritt von Nutzen wären. So sollten keinesfalls IKZ mit Schöffland wieder «zurückgeholt» werden. Vielmehr könnten die übrigen Gemeindeaufgaben in einem Service Center zentralisiert werden. Zu überlegen wäre hier der Standort Schöffland oder der Aufbau eines weiteren Standorts und die Nutzung eines bestehenden Verwaltungsgebäudes. Thematisch könnten hier die sozialen Themen zusammengefasst, aber auch neue Themen in einer IKZ etabliert werden (z.B. IT, gemeinsame Finanzverwaltung etc.). Ausserdem sollte unbedingt zur Akzeptanzsteigerung eine Zielbild erarbeitet werden, in dem transparent dargestellt wird, was mit einer Gemeindefusion mittel- bis langfristig erreicht werden soll und wie sich diese fusionierte Gemeinde in Zukunft positionieren will. Dieses Zielbild sollte klar die Chancen für die einzelnen Gemeinden ansprechen und so ein Argumentarium bilden, um mit Kritikern einer Fusion ins Gespräch zu kommen und diese gegebenenfalls zu überzeugen.

In einem zweiten Schritt, zu einem späteren Zeitpunkt, würde die Umsetzung von Vorgehensvorschlag III angestrebt in Form einer Fusion aller Gemeinden im Suhrental. Damit könnten die vielen Vorteile einer solchen grösseren Fusion realisiert werden und die jetzigen Bedenken der beteiligten Gemeinden gegenüber einer solchen Fusion wären optimalerweise bereits vom Tisch.

6. Literatur

- Arn, D., & Friederich, U. (1994). *Gemeindeverbindungen in der Agglomeration*, Zürich.
- Blesse, S., & Baskaran, T. (2016). Do municipal mergers reduce costs? Evidence from a German federal state. *Regional Science and Urban Economics*, 59, 54–74.
- Blesse, S., & Rösel, F. (2017). Was bringen kommunale Gebietsreformen? Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 18(4), 307–324.
- Blom-Hansen, J., Houlberg, K., Serritzlew, S., & Treisman, D. (2016). Jurisdiction size and local government policy expenditure: Assessing the effect of municipal amalgamation. *American Political Science Review*, 110(4), 812–831.
- Bundesamt für Statistik (2017). *Gemeindetypologie und Stadt/Land-Typologie 2012*. Neuchâtel: Eidgenössisches Departement des Inneren EDI, Bundesamt für Statistik.
- Bundesamt für Statistik (2021). *Amtliches Gemeindeverzeichnis der Schweiz*, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/grundlagen/agvch.html>, abgerufen am 22.10.2021, Neuchâtel: Eidgenössisches Departement des Inneren EDI, Bundesamt für Statistik.
- CAF (2006): *CAF 2006 – Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung*. Wien 2006.
- Callanan, M., Murphy R., & Quinlivan A. (2014). The Risks of Intuition: Size, Costs and Economies of Scale in Local Government. *The Economic and Social Review* 45 (3): 371–403.
- Council of Europe (Hrsg.) (2001). *Relationship between the size of local and regional authorities and their effectiveness and economy of their action*, Strasbourg: CDLR.
- Dafflon, B. (1998). *Suisse: Les Fusions de Communes dans le Canton de Fribourg. Analyse Socio-économique*. In *Crédit Local de France et Direction Générale des Collectivités Locales* (Hrsg.), *Annuaire des Collectivités Locales*. Paris: Grala.
- Denters, B., Goldsmith, M., Ladner, A., Mouritzen, P. E., & Rose, L. E. (2014). *Size and Local Democracy*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Derungs, C., & Fetz, U. (2020). *Gemeindefusionen in der Schweiz: Evaluation der wirtschaftlichen, demokratischen und gesellschaftlichen Effekte*. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 11(1).
- Ernst Basler + Partner (2007). *Grundlagenstudie ‚Starke Stadtregion Luzern‘. Szenarien und Handlungsempfehlungen für eine Starke Stadtregion Luzern*, Zürich.
- Fetz, U. (2009). *Gemeindefusion unter besonderer Berücksichtigung des Kantons Graubünden*, Zürich: Zürcher Studien zum öffentlichen Recht.
- Fetz, U., & Derungs, C. (2014). *Fusions-Check. Instrument zur Erfolgsmessung von Gemeindefusionen*. Studie im Auftrag der Kantone Aargau, Bern, Glarus, Graubünden und Zürich. Chur: HTW Chur. Abgerufen von <https://www.fhgr.ch/fhgr/unternehmerisches-handeln/zentrum-fuer-verwaltungsmanagement-zvm/projekte/fusions-check>.
- Folz, D.H. (2004). Service Quality and Benchmarking the Performance of of Municipal Services, *Public Administration Review* 64 (2), 209-220.
- Fox, W. F., & Gurley, T. (2006). Will Consolidation Improve Sub-National Governments? *World Bank Working Paper*, Nr. 3913, S. 1-45.

- Gabler Wirtschaftslexikon (2018). <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>, abgerufen am 21.11.2018.
- Gendźwiłł, A., Kurniewicz, A., & Swianiewicz, P. (2020). The impact of municipal territorial reforms on the economic performance of local governments. A systematic review of quasi-experimental studies. *Space and Polity*, 1–20.
- Geser, H., Höpflinger, F., Ladner, A., & Meuli, U. (1996). *Die Schweizer Gemeinden im Kräftefeld des gesellschaftlichen und politisch-administrativen Wandels*, Zürich 1996.
- Hägler, F. (2020). Vier Thesen - Gemeinderat fordert: Kanton soll Fusionen nicht mehr unterstützen – das sagt Regierungsrat Hofmann (01.12.2020). *Aargauer Zeitung*, <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/kanton-aargau/gemeinderat-fordert-kanton-soll-fusionen-nicht-mehr-unterstuetzen-das-sagt-regierungsrat-hofmann-ld.2070272>, abgerufen am 16.06.2021.
- Kanton Aargau (2021a). Gemeindestrukturbericht 2017, https://www.ag.ch/en/weiteres/aktuelles/medienportal/medienmitteilung/medienmitteilungen/mediendetails_89288.jsp, abgerufen am 22.10.2021.
- Kanton Aargau (2021b). Gemeindegemeinschaften - Unterstützung durch den Kanton, https://www.ag.ch/de/dvi/gemeindeaufsicht/gemeindestrukturen/gemeindegemeinschaften/unterstuetzung_durch_kanton/unterstuetzung_durch_kanton.jsp, abgerufen am 7.10.2021.
- Kanton Aargau (2021c). Raumkonzept Aargau, https://www.ag.ch/media/kanton_aargau/bvu/dokumente_2/raumentwicklung/richtplanung_1/richtplantext_1/R1.pdf, abgerufen am 22.10.2021.
- Kanton Aargau (2021d). Richtplanung, https://www.ag.ch/de/bvu/raumentwicklung/grundlagen_u_kantonplanung/richtplanung/richtplanung_1.jsp, abgerufen am 30.9.2021.
- Kanton Aargau (2021e). Regionen – Suhrental, https://www.ag.ch/de/dvi/wirtschaft_arbeit/aargau_services/regionen/suhrental/suhrental_1.jsp, abgerufen am 22.10.2021.
- Kettiger, D. (2004). *Gemeindefusion – ein Thema mit vielen Facetten*. Bern: PuMaConsult.
- Kompetenzzentrum für interkommunale Zusammenarbeit (2021). www.ikz-hessen.de, abgerufen am 22.10.2021.
- Kuster, J., & Liniger, A. (2007). *Effekte von Gemeindegemeinschaften, Schlussbericht*, Zürich.
- Ladner, A., & Bühlmann, M. (2007). *Demokratie in den Gemeinden - Der Einfluss der Gemeindegemeinschaft und anderer Faktoren auf die Qualität der lokalen Demokratie*, Zürich: Rüegger.
- Linder, W. (2017). *Schweizerische Demokratie. Institutionen - Prozesse – Perspektiven*. Bern: Haupt Verlag.
- Lüchinger, S., & Stutzer, A. (2002). Skalenerträge in der öffentlichen Kernverwaltung. Eine empirische Analyse anhand von Gemeindegemeinschaften. *Swiss Political Science Review*, 8(1), 27–50.
- Matschek, M. (2011). *Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ), Schriftenreihe Recht & Finanzen für Gemeinden*, 02/2011.
- Moisio, A., & Uusitalo, R. (2013). The impact of municipal mergers on local public expenditures in Finland. *Public Finance and Management*, 13(3), 148–166.
- Regionalverband Suhrental (2020a). *Bestehende regionale Zusammenarbeiten*.

- Regionalverband Suhrental (2020b). Geschäftsbericht 2020, <https://suhrental.info/wp-content/uploads/2021/06/Jahresbericht-RVS-2020.pdf>, abgerufen am 30.9.2021, Schöffland.
- Regionalverband Suhrental (2021a). Regionales Entwicklungskonzept – REK 2012, <https://suhrental.info/projekte/regionales-entwicklungskonzept-rek/>, abgerufen am 1.7.2021.
- Regionalverband Suhrental (2021b). SWOT-Analyse Regionen aargauSüd impuls und Regionalverband Suhrental, Reinach/Schöffland.
- Regionalverband Suhrental (2021c). Regionales Entwicklungskonzept – REK 2021, https://suhrental.info/wp-content/uploads/2021/11/21-11-24-REK_Suhrental_Ber_Beschluss.pdf, abgerufen am 24.1.2022.
- Rösel, F. (2016). Sparen Gebietsreformen Geld? – Ein Überblick über aktuelle Studien. ifo Dresden berichtet, 23(4), 45–49.
- Rösel, F. (2017). Do mergers of large local governments reduce expenditures? – Evidence from Germany using the synthetic control method. *European Journal of Political Economy*, 50, 22–36.
- Seabright, P. (1996). Accountability and decentralisation in government: An incomplete contracts model. *European economic review*, 40(1), 61–89.
- Steiner, R. (2002). *Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz*, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Steiner, R., & Kaiser, C. (2017). Effects of amalgamations: evidence from Swiss municipalities. *Public Management Review*, 19(2), S. 232-252.
- Steiner, R., & Kaiser, C. (2017). Effects of amalgamations: Evidence from Swiss municipalities. *Public Management Review*, 19(2), 232–252.
- Steiner, R., Fetz, U., & Käppeli, S. (2006). *Gestaltung von Gemeindefusionsprozessen: Praxisleitfaden öffentliche Verwaltung*, Zürich.
- Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A., & Keuffer, N. (2021). *Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden : Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings 2017*. Glarus: Somedia Buchverlag.
- Steiner, R., Reist, P., & Kettiger, D. (2010). *Analyse der Urner Gemeinden und mögliche Handlungsoptionen*, Bern: KPM.
- Studerus, J. (2016). *Fiscal effects of voluntary municipal mergers in Switzerland*. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Thom, N., & Wenger, A. P. (2010). *Die optimale Organisationsform*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Anhang I

Durchgeführte persönlichen Gespräche

Interview	Datum	Gemeinde	Zusammensetzung
1.	28.06.2021	Schöffland	Verwaltungskader
2.	28.06.2021	Schöffland	Gemeinderat
3.	12.07.2021	Reitnau	Gemeinderat + Verwaltungskader
4.	19.07.2021	Moosleerau	Verwaltungskader
5.	19.07.2021	Moosleerau	Gemeinderat
6.	23.07.2021	Kirchleerau	Verwaltungskader
7.	23.07.2021	Kirchleerau	Gemeinderat
8.	26.07.2021	Wiliberg	Verwaltungskader
9.	26.07.2021	Wiliberg	Gemeinderat
10.	02.08.2021	Hirschthal	Verwaltungskader
11.	02.08.2021	Hirschthal	Gemeinderat
12.	04.08.2021	Staffelbach	Gemeinderat
13.	04.08.2021	Staffelbach	Verwaltungskader
14.	07.10.2021	Kanton Aargau	Yvonne Reichlin, Leiterin Gemeindeabteilung und Jürg Feigenwinter, Leiter Finanzaufsicht Gemeinden

Anhang II

Aufgaben eingeteilt in 7 Bereiche

	Aufgabe	Bereich
1	Unterstützung und Betreuung älterer Personen	Bereich Soziales (1)
2	Jugendarbeit	
3	Familienergänzende Kinderbetreuung	
4	Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen	
5	Alters- und Pflegeheime	
6	Sozialhilfe	
7	Betreuung von Asylsuchenden	
8	Betreuung von Drogenabhängigen	
9	Integration von Ausländern	
10	Spitex	
11	Volksschule	Bereich Bildung (2)
12	Kultur	Bereich Kultur (3)
13	Bibliothek	
14	Sport/Sportanlagen	Bereich Infrastruktur (4)
15	Raum- und Zonenplanung	
16	Bewilligung von Baugesuchen	
17	Landschaft- und Ortsbildschutz	
18	öffentliche Bauten	
19	öffentlicher Verkehr	
20	privater Verkehr	
21	Friedhofsverwaltung	
22	Wasserversorgung	
23	Abwasser/ Kanalisation	
24	Abfall/ Entsorgung	
25	Energieversorgung	
26	Umweltschutz	
27	Wirtschaftsförderung	
28	Standortmarketing	

29	Feuerwehr	Bereich Sicherheit (6)
30	gemeindepolizeiliche Aufgaben	
31	Gemeindeverwaltung (insgesamt)	Bereich Regierung und Verwaltung (7)
32	Gemeindeverwaltung: Finanzverwaltung	
33	Gemeindeverwaltung: Steueramt	
34	Gemeindeverwaltung: Betreibungsamt	
35	Gemeindeverwaltung: Zivilstandsamt	
36	Gemeindeverwaltung: Einwohnerdienste	
37	Gemeindeverwaltung: Beschaffungswesen	
38	Gemeindeverwaltung: Informatik	
39	Gemeindeverwaltung: weitere Gemeindeaufgaben	

Anhang III

Auszug aus den Interviewprotokollen: Detailliertere Angaben zu den Leistungsgrenzen

Gemeinde Hirschthal; Sicht Exekutive

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen: Wird vom RAV geregelt und deshalb ist die Leistungsgrenze in diesem Bereich auch nicht sichtbar resp. dieser Leistungsbereich ist nicht relevant für die Gemeinde.
- Familienergänzende Kinderbetreuung: Keine Leistungsgrenze sichtbar, da aktuell hier zu wenig Nachfrage besteht (zu wenig Kinder, die Bedarf für z.B. Mittagstisch hätten). Auch bei einer Fusion mit Schöffland müsste Primarschule in der Gemeinde bleiben; entsprechend könnte dann auch das Betreuungsangebot nicht in der Gemeinde angeboten werden.
- Bei Jugendarbeit, Volksschule, Sozialhilfe, Unterstützung von Betreuung älterer Personen, Alters- und Pflegeheime bestehen aktuell keine Leistungsgrenzen resp. sind nicht sichtbar (in Umfrage korrigieren); Betreuung von Arbeitslosen irrelevant für Gemeinde.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Sport/Sportanlagen sind aktuell kein Problem; Angebot ist da; Zugänglichkeit ist gesichert (Schulareal ist ein Gemeindetreffpunkt).
- Raum und Zonenplanung: Gemeinde kann kein weiteres Bauland einzonen; zuerst muss verdichtet werden aufgrund kantonaler Vorgaben (aber Leistungsgrenze ist dort nicht erreicht).
- Bauverwaltung in Schöffland ist teils am Anschlag; aber kein Problem für Hirschthal.
- Wasserversorgung ist in Dürre-Perioden ein Problem, aber hier wird aktuell regional nach Lösungen gesucht (Leistungsgrenze sichtbar).
- Bei Abfall/Entsorgung, Abwasser/Kanalisation sind auch keine Leistungsgrenzen sichtbar.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Gemeindeverwaltung: Räumlichkeiten und Personal wurden in den letzten Monaten bereits aufgestockt; jetzt sind die Kapazitäten wieder gut vorhanden.
- Leistungsgrenzen sind entsprechend nicht mehr sichtbar/erreicht (korrigieren in der Umfrage).
- Beim Steueramt könnte die Leistungsgrenze bald erreicht sein, aktuell sichtbar (könnte zukünftig auch ausgelagert oder regional organisiert werden).

Gemeinde Hirschthal; Sicht Verwaltungskader

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Leistungsgrenze bei Betreuung von Arbeitslosen ist an sich nicht überschritten (entgegen der Umfrage; auf «sichtbar» korrigieren), da vieles bereits vom RAV organisiert wird. Allenfalls könnte man aber von der Gemeinde aus noch mehr Unterstützung leisten (siehe Projekt Pforte); ist aber aktuell kein Thema resp. aktuell wären hierfür auch die Kapazitäten in der Gemeinde nicht vorhanden. Gemeinde ist in diesem Bereich nicht aktiv.
- Volksschule: Freie Räume wären noch vorhanden (Gebäude könnte noch aufgestockt werden); auch hier hat die Gemeindeverwaltung eigentlich wenig mit der Schule zu tun. Nächstes Jahr wird Schulpflege aufgelöst und die Aufgaben wird neu der Gemeinderat übernehmen (noch

unklar, wie viel Aufwand dies generieren wird); genügend Lehrpersonen vorhanden; technische Infrastruktur auf gutem Stand (Leistungsgrenze sichtbar aber nicht erreicht).

- Asylsuchende: Aktuell scheint hier die Situation in Ordnung (Leistungsgrenze sichtbar aber nicht erreicht).
- Sozialhilfe: Gemeinde ist Mitglied beim regionalen Sozialdienst; dieser Dienst übernimmt alle wesentlichen Aufgaben; Verband hatte in den letzten Jahren ein paar Turbulenzen (viele Kündigungen); hat sich aber in der Zwischenzeit wieder beruhigt; nicht viele Sozialhilfebezüger in der Gemeinde (wenige Mietwohnungen); Kosten für die Sozialhilfe sinken tendenziell eher für die Gemeinde, da weniger Fälle zu betreuen sind.
- Alters- und Pflegeheim: Hirschthal ist bei Alterszentrum Muhen mit dabei; dort sind die Kapazitäten aktuell nicht erreicht; viele Senioren sind auch in Schöffland.
- Betreuung älterer Personen: Gemeinderat möchte hier ein grösseres Angebot (sozialer Austausch, Mittagstisch) schaffen, aktuell fehlen hier aber die Kapazitäten. Aktuelle Leistungen in diesem Bereich: Begegnungsplatz im Dorfbereich, Hirschthal hilft Hirschthal (z.B. Einkaufshilfe), Persönlicher Kontakt während der Corona-Krise wurde vom Gemeinderat gesucht.
- Kinderbetreuung: Aktuell läuft ein Mittagstisch, aber der Bedarf ist rückläufig; aktuell stellt sich die Frage, ob sich das Angebot aktuell noch lohnt; Mittagstisch wird von einem Verein organisiert; Tagesmütter im Dorf, die Kinder im Ort betreuen (ähnlich wie KITA).
- Jugendarbeit: Kein eigenes Angebot in der Gemeinde; es bestehen Vereine für die Jugendlichen; die Jugendlichen gehen nach Muhen oder nach Schöffland; keine genügend grosse Nachfrage in der Gemeinde; Jugendliche müssen auch mitmachen (wenn Bedürfnis vorhanden wäre, müsste es regional gelöst werden).

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Sport/Sportanlagen: Leistungsgrenze nicht sichtbar (im Gegensatz zur Umfrage); Bedürfnisse sind abgedeckt.
- Raum/Zonenplanung: Leistungsgrenze nicht sichtbar (im Gegensatz zur Umfrage); Planung ist abgeschlossen.
- ÖV: Verbindung ist sehr gut; keine Leistungsgrenze sichtbar.
- Wasserversorgung: Bei Dürre-Sommer wird das Grundwasser knapp; deshalb wird aktuell eine neue Infrastruktur zusammen mit Aarau geplant.
- Abwasser: Wird auch in Verbänden gelöst; Hirschthal hat wenig Einfluss.
- Abfall/Entsorgung: Funktioniert gut mit privater Lösung (auch Grüngut).

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Stellenplan wurde soeben angepasst; inzwischen besteht auch STV-Regelungen; Personal wurde aufgestockt; so dass aktuell alle Leistungen erbracht werden können.
- Anpassungen Umfrage: Leistungsbereiche Einwohnerdienste, Finanzverwaltung, Steueramt, Gemeindeverwaltung insgesamt sollte von «LG erreicht» auf «LG sichtbar» angepasst werden.
- Hirschthal ist bei Feuerwehr Schöffland angeschlossen; funktioniert gut, keine LG sichtbar.
- Polizei in der Gemeinde: Bürgerpatrouillen in den Wintermonaten; keine LG sichtbar.
- IT: Supportverträge mit Privatunternehmen; funktioniert auch gut.

Gemeinde Kirchleerau; Sicht Exekutive

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Unterstützung älterer Personen läuft viel über ProSenectute; Ansonsten ist man auch im Altersheim in Schöffland mit dabei; dort hat man Probleme mit der Bausubstanz; aber an sich funktioniert hier die Zusammenarbeit/Angebot gut.

- Bei Kinderbetreuung ist das Nachfragevolumen in der Gemeinde einfach zu klein; d.h. es macht wenig Sinn hier ein grosses Angebot aufzubauen; Personen mit Kindern im entsprechenden Alter wurden auch angeschrieben, aber Rücklauf ist sehr gering; deshalb ist hier auch keine Leistungsgrenze sichtbar:
 - o Wenn jemand nach Kirchleerau zieht, nimmt diese Person/Familie das mindere Angebot z.B. im Bereich Kinderbetreuung auch bewusst in Kauf.
 - o Ausserdem organisiert man sich im Dorf mehrheitlich selbst.
- Der Angebotsausbau in den Bereichen Soziales, Schule, Kultur wird auch nicht als Standortvorteil angesehen; viel wichtiger ist Steuerfuss, Landpreise.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

(wurde nicht weiter diskutiert)

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Problematisch sind immer Stellvertretungsregelungen; sobald jemand krank ist oder länger in die Ferien möchte, wird's sehr problematisch. Ausserdem besteht ein grosses «Klumpenrisiko», weil sich sehr viel Wissen über die Gemeinde bei sehr wenigen Köpfen sammelt, die – sofern sie die Stelle wechseln – dieses Wissen mitnehmen resp. dieses Wissen der Verwaltung und somit der Gemeinde nicht mehr zur Verfügung steht.

Gemeinde Kirchleerau; Sicht Verwaltungskader

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Grundsätzlich: Leistungsgrenzen sind sichtbar resp. erreicht/überschritten, sobald hypothetischer Fall (z.B. 10 neue Sozialhilfefälle) eintritt. Aber das ist aktuell ja nicht der Fall.
- Finanzieller Spielraum ist sehr angespannt, wie auch in anderen Gemeinden in der Region.
- Sozialhilfe macht die Gemeinde selbst; war früher in Zofingen angesiedelt, wurde aber zurückgeholt. Funktioniert jetzt in der Gemeinde sehr gut. Gemeindeglieder bringt in diesem Bereich das Fachwissen mit, aktuell sind die Fälle ziemlich einfach und überschaubar, deshalb geht es gut; an sich würde man sich aber eine verstärkte Zusammenarbeit mit Schöftland wünschen, was aber schwierig ist aufgrund der unterschiedlichen Bezirke.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

(wurde nicht mehr diskutiert)

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

(wurde nicht mehr diskutiert)

Gemeinde Moosleerau; Sicht Exekutive

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Bibliothek: Es gibt eine Schulbibliothek und es macht keinen Sinn, eine zusätzliche/grössere Bibliothek zu haben, da man nach Aarau oder Schöftland in die Bibliothek gehen kann. Deshalb ist hier die Leistungsgrenze nicht relevant (zu korrigieren in den Umfrageergebnissen).
- Integration von Ausländern: Soll zukünftig in den regionalen Sozialdienst integriert werden (aber braucht noch ein wenig Zeit resp. wird aktuell noch diskutiert), entsprechend soll hier zukünftig mehr IKZ umgesetzt werden; aber es braucht auch die entsprechenden Fachpersonen, die zur Integration befähigen können. Diese Personen sind nicht einfach zu finden.
- Von der Anzahl Fälle im Bereich Sozialhilfe, Drogensüchtige etc. lohnt sich ein entsprechendes Angebot nicht resp. man vergibt die Spezialfälle dann weiter.

- Aktuell läuft eine Umfrage vom RVS bzgl. Kinderbetreuung: Nachfrage nach diesem Angebot scheint aber eher gering.
- Ko-Produktion von Leistungen im Bereich Mittagstisch, Verkehrslotsen scheitert aktuell am Mangel an Freiwilligen.
- Jugendarbeit beschränkt sich auf das Vereinsleben; für mehr Angebote fehlen aktuell Ressourcen und Räumlichkeiten.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Standortmarketing ist keine Leistungsgrenze sichtbar, da in diesem Bereich gar nichts gemacht wird (entgegen der Umfrage).
- Die anderen Bereiche sind von der Gemeinde nicht/kaum beeinflussbar, da bereits heute IKZs.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Aktuell braucht es eine neue Verwaltungssoftware; die aktuelle Software ist nicht mehr leistungsfähig. Deshalb ist auch die Leistungsgrenze bei der Informatik erreicht.
 - o Auslagerung im Informatikbereich ist aber nicht geplant.

Gemeinde Moosleerau; Sicht Verwaltungskader

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Bibliothek: Leistung ist über die öffentliche Schule abgedeckt und läuft ganz gut, deshalb ist hier entgegen der Umfrage die Leistungsgrenze nicht erreicht.
- Integration von Ausländern/Asylsuchenden: Verwaltung besteht aus 3 Personen; mehr Integration als aktuell könnte mit den bestehenden Ressourcen nicht geleistet werden. Teils muss aktuell auch Wochenendarbeit geleistet werden, damit die Betreuung der Ausländer/Asylsuchenden möglich ist; insbesondere Notfälle sind dann auch oft am Wochenende; Betreuung von Asylsuchenden ist aktuell machbar; Integration bräuchte aber noch viel mehr Zeit und Mittel, um hier aber aktiv sein zu können, bräuchte es noch mehr personelle Unterstützung, deshalb ist aktuell auch die Leistungsgrenze erreicht.
- Sozialdienst: Gemeinde ist im regionalen Sozialverbund angeschlossen (mit insgesamt 7 Gemeinden); die Leistungen waren in der Vergangenheit aber nicht immer zufriedenstellend; inzwischen ist aber Besserung absehbar – auch hinsichtlich «Nähe zu den Kunden» sollten sich die Leistungen aufgrund neuer Terminkadenz (monatliche Sprechstunden) verbessern.
- Betreuung von Alten: gute Zusammenarbeit mit Schöffland (Einkauf ins Alterszentrum); Gemeinde bleibt aber 1. Anlaufstelle; die Gemeinde ist zudem Mitglied beim Spitex Suhrental+.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Standortmarketing ist aktuell ein viel diskutiertes Thema im Gemeinderat: An sich müsste man Website und allenfalls gar Social Media pflegen; aber dafür fehlen aktuell die finanziellen und personellen Ressourcen:
 - o Leistungsgrenze sichtbar bis erreicht: Standortmarketing im Kleinen hätte noch Potential vor Ort; aber eigentlich müsste man es grösser aufziehen und das könnte die Verwaltung hier nicht leisten resp. müsste im Verbund geschehen.
 - o Standortmarketing würde sich dann einerseits an die Bevölkerung vor Ort richten (Gemeindeidentifikation stärken) und so auch über die Gemeinde hinaus strahlen, um neue, möglichst solvente Bewohner anzuziehen.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Informatik ist sehr anspruchsvoll; Anwenderfragen kann Gemeindeschreiber lösen; aber sobald es um Hardware-Fragen geht, muss externe Hilfe beigezogen werden (IT-Support), deshalb ist in diesem Bereich auch die Leistungsgrenze sichtbar-erreicht.

- Da nur 3 Personen in der Verwaltung arbeiten, ist Stellvertretungsregelung schwierig; gerade auch mit Blick auf die Schalteröffnungszeiten.

Gemeinde Reitnau; Sicht Exekutive und Verwaltungskader

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Erreichen der Leistungsgrenze bei Spitex ist nicht nachvollziehbar; da Spitex aktuell in einem Verein organisiert ist, und es funktioniert (jedoch bei steigenden Kosten). Grundsätzlich hat die Gemeinde da aber gar nicht viel zu sagen.
- Sozialhilfe ist aktuell ein Problem: Steigende Beitragskosten. Man ist bereits in einem Verbund; hat dort bereits hohe Sockelbeiträge zu leisten; man spart, aber Synergien sind teils noch nicht gegeben. Örtlich ist der Verbund teils weit weg; dies führt dazu, dass hohe Infrastrukturkosten anfallen; deshalb stellt sich die Frage, ob man es nicht geographisch anders organisieren sollte; oder dass man den ganzen Bereich von einer Gemeinde allein organisieren lässt.
- Problematisch ist die Findung von guten Beistandspersonen; allg. die Suche nach qualifiziertem Personal gestaltet sich schwierig.
- Betreuung von Arbeitslosen, Drogensüchtigen verursacht keinen Aufwand (kein Bedarf).

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Gemeinde ist schlecht erschlossen; Topografie spielt hier aber eine Rolle; teils hat man lange Strecken zurückzulegen bis zum ÖV. Gemeinde hat aber auch weniger Leute, die den ÖV nutzen (alle haben ein Auto).
- Raum- und Zonenplanungen müssen noch zusammengelegt werden; aktuell gibt's noch zwei unterschiedliche Planungen; dies führt zu Verzögerungen bei Neuplanungen. Konkurrenz um neues Bauland mit Zentrumsgemeinde, das die Einzonungen besser begründen kann.
- IKZ im Abwasserbereich ist da.
- Bauverwaltung könnte von Schöffland wieder zurückgeholt werden – und dafür wird's mit Gemeinden in der Umgebung umgesetzt (z.B. sich bei Baubewilligungen gegenseitig unterstützen).
- Zusammenarbeit (IKZ) gilt es so zu organisieren, dass die Fachpersonen auch richtig eingesetzt werden können (z.B. in der Finanzverwaltung); Gegenseitige «Ausleihe» von Fachpersonal
- Zusammenarbeit mit Gemeinden ist teils schwierig, wenn die finanziellen Voraussetzungen nicht gleich sind; entsprechend müsste die Zusammenarbeit eher mit ähnlichen Gemeinden gemacht werden – oder man fusioniert und alle Ressourcen kommen in den gleichen Topf.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Wenn Drittleistungen (z.B. Putzmaterial, IT etc.) gemeinsam eingekauft werden können, dann kriegt man bessere Preise – dafür braucht es aber keine Fusion. Hier würde eine IKZ reichen oder «Einkaufsgenossenschaft».

Gemeinde Schöffland; Sicht Exekutive

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Leistungsgrenzen und Thematik könnte hier verwechselt worden sein; z.B. Betreuung von Drogenabhängigen; aktuell haben wir in Schöffland einen Fall. Ansonsten kein grosses Problem; aus Sicht Gemeinderat somit Leistungsgrenze nicht erreicht.
- Sozialhilfe ist von den Zahlen her steigend, jedoch sind die Ausgaben stabil; Personell wurde es jedoch aufwändiger; viele neue Regulierungen führen zu administrativem Mehraufwand; KESB hat nur Kosten verursacht und die Qualität wurde nicht besser; somit handelt es sich

mehr um eine administrative Leistungsgrenze; an sich ist die KESB keine Hilfe für die Gemeindeverwaltung – eher im Gegenteil.

- Soziales in Schöffland ist eigenständig; dazu kommt noch das Familiengericht; mit Gefährdungsmeldungen in der Schule, Altersvorsorge etc.; diese (neuen) Aufgabenbereiche führen zu einer Mehrbelastung.
- Beistandschaften und Wegbegleitungen sind auch zusätzliche Leistungen, die jetzt von der Gemeinde gestemmt werden müssen; was auch wieder Mehraufwand generiert.
- Aufgrund des demographischen Wandels wird der Bereich «Betreuung» auch noch wachsen: Mehr Fälle, administrativer Mehraufwand, Individualisierung, Beistandschaften, Komplexität der Fälle führt zum Erreichen der Leistungsgrenzen.
- Umliegende Gemeinden sind meist am regionalen Sozialdienst angeschlossen; Schöffland macht den Sozialbereich aber noch kommunal mit der Argumentation: Im Sozialbereich ist es wichtig, nahe am «Kunden» zu sein; wichtig, dass man sich persönlich kennt. Deshalb ist «Fremdbetreuung» schwierig.
- Pflege und Altersbetreuung; Standards werden immer mehr und Restkosten wachsen immer mehr an und müssen von den Gemeinden getragen werden.
- Familienergänzende Kinderbetreuung wurde erst neu eingeführt; und Pilot jetzt dann abgeschlossen und für Schöffland eher ein Erfolg; Angebot hat dazu geführt, dass auch gutverdienende Familien zugezogen sind; führt vermutlich auch zu mehr Steuerertrag; generiert aber auch viel Aufwand, Abläufe müssen noch optimiert werden.
- An sich müsste die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden, Kanton und Bund verstärkt werden; jeder kocht aktuell sein eigenes Süppchen.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Standortmarketing wurde bereits an Regionalverband ausgelagert.
- Grundsätzlich sind Leistungsgrenzen aber in diesem Bereich nicht erreicht.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Informatik ist sehr anspruchsvoll.

Gemeinde Schöffland; Sicht Verwaltungskader

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Laufend kommen neue Aufgabenfelder hinzu; auch von Seiten KESB, Gemeinde hat keinen Einfluss darauf; von Seiten Kanton kommen auch immer neue Aufgaben:
 - o KESB bringt neue Aufgaben; z.B. muss Steuerklärung für Klienten gemacht werden.
 - o Neue Regelung mit KESB führt dazu, dass mehr dokumentiert werden muss; früher war das einfacher, da diese Aufgaben über Gemeinderat erfüllt wurden.
 - o Immer neue Gesetze und Regulierungen werden erlassen; Ergänzungsleistungen werden neu umgesetzt.
 - o Pflege und Kinderbetreuung wird auch von Sozialhilfe umgesetzt.
 - o Auch immer mehr immaterielle Hilfe aufgrund von Corona.
- Planbarkeit ist sehr schwierig; da man Zuzüge und Wegzüge hat, entsprechend ist Bedarf schwer planbar; plötzlich kommen drei neue Sozialhilfesuche; oder wenn Familien kommen, mit neuen Beistandsnotwendigkeiten, dann erhöht sich der Aufwand über Nacht massiv.
- Generelle Situation hat sich verschlechtert; z.B. massive Zunahme von Kinderschutz.
- In den letzten 11 Jahren hat sich die Fülle an Mandate erhöht.
- Betreuung von Drogensüchtigen landen dann oft in der Beistandschaft.
- Corona hat die Situation auch verstärkt; Sozialgerichtsfälle haben sich gehäuft.

- Personen haben viel mehr Forderungen (Anspruchshaltung); alles muss immer sofort gemacht werden; auch muss viel mehr dokumentiert werden; auch aufgrund von Betrugsfällen.
- Fallzahlen in der Sozialhilfe sind konstant; aber Controlling wird immer aufwändiger, da die Personen nicht mehr so zuverlässig sind; die Aufgaben werden nicht erfüllt z.B. Dokumente werden nicht eingereicht; rechtliche Vorgaben führen zu Mehraufwand.
- Äussere Umstände, die schwer planbar sind, machen die Aufgaben schwieriger.
- Soziales ist aktuell nicht regionalisiert; früher war mal im Gespräch dies mit dem oberen Suhrental zusammenzulegen; hat man dann aber doch nicht gemacht, da dort auch die gleichen Probleme vorherrschen.
- Eine Zusammenlegung hat vermutlich wenig Vorteile für Schöffland, da aktuell tiefsten Steuersatz und dann müssen die «Problemfälle» der anderen Gemeinden auch betreut werden; und jede Gemeinde hat wieder seine eigenen Vorgaben und Wünsche; bei einer Fusion wäre das dann aber eher wieder harmonisiert.
- Auch hier hat man in der Region inzwischen mehr Zusammenarbeit resp. IKZ; z.B. wurden Teile resp. Aufgaben vom oberen Suhrental übernommen.
- Schöffland ist für den Platz verantwortlich, die Frage nach dem Standort führt oft zu Diskussionen; Standorte zu schliessen, soll vermieden werden.
- Auch sind neue Aufgaben hinzugekommen: z.B. Schulpflege hat sich geändert; siehe hier auch Lehrplan 21.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Corona hat auch auf diesen Leistungsbereich einen Einfluss; alle wollten in der Corona-Zeit auch noch Bauen; und das führt zu Mehrbelastung. Diese Mehrbelastung muss abgearbeitet werden; nebst den anderen Aufgaben.
- Auch haben die Anforderungen zugenommen; es braucht mehr Zeit für die Prüfungen. Folglich: Quantität und Qualität hat sich erhöht.
- Baulandreserven sind aufgebraucht, entsprechend ist man jetzt am Verdichten. Verdichtung beim Bauen macht alles noch komplexer; siehe Grenzabstände. Ausserdem werden Einsparungen eher mehr, wenn verdichtet gebaut wird.
- Bauverwaltung für 9 Gemeinden; Erwartungshaltung an die Bauverwaltung ist entsprechend auch gestiegen. Ausserdem hat jede Gemeinde wieder Eigenheiten, die es zu beachten gilt, teils eigene Standards auch bei der Umsetzung und das führt zu Mehraufwand; Koordination verursacht sicher auch Aufwand.
- Man versucht mehr Raum zu schaffen, z.B. Mühlareal ist man dran; Zentrumsentwicklung etc.
- Zonenplantechnisch ist hier die Grenze erreicht; eigentlich gibt's kein Land mehr für Industrieareale, jedoch Nachfrage nach Raum wäre da, aber es fehlt an den geeigneten Räumlichkeiten (siehe z.B. Häfeli).
- Man macht Standortmarketing vor Ort nicht's Grosses; vieles davon RVS.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Finanzverwaltung: Man hat immer wieder Spezialfälle, was wieder u.a. ein Problem der Gemeindegrösse darstellt; teils bräuchte man HR-Spezialist für einen Tag, dann wieder MWST-Spezialist für einen Tag etc.
- Bei kleineren Gemeinden hätte man weniger Spezialfälle; bei grösseren Gemeinden hätte man das Geld für die Spezialisten.
- Bei Schöffland kommen dann noch die Zentrumslasten dazu.
- 21 verglichen mit 19; jetzt bereits mehr Fälle im Betreibungsamt; auch viel mehr Pfändungen, was Mehraufwand generiert; auch hat Corona dazu geführt, dass jetzt viele Betreibungen nachgelagert kommen.
- Auch müsste man mehr Büroräumlichkeiten für die Verwaltung haben.

- Zivilstandsamt und Einwohnerkontrolle: Leute sind nicht mehr so korrekt; sie melden sich nicht mehr an und nicht mehr ab.
- Steueramt: Wenn man eine Gemeinde übernimmt, braucht es eine Weile, bis es dann läuft.

Gemeinde Staffelbach; Sicht Exekutive

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Sozialhilfe: Aus finanzieller Sicht ist man in diesem Bereich bereits seit längerem an der Leistungsgrenze; Sozialhilfe wird eigenständig in der Gemeinde erbracht; Finanzausgleich mit dem Kanton hat hier auch einen negativen Einfluss auf die Finanzen; Gemeindeschreiberin übernimmt den Bereich Sozialhilfe fachlich gut; zeitlicher Aufwand hält sich im Rahmen (ca. 20% Pensum); aktuell ist es möglich die Leistungen zu erbringen; Leistungsgrenze sichtbar: Sobald mehr Fälle kommen würden, wird's kritisch:
 - o Aktuell läuft gut in der Gemeinde; aber kommt auch auf die Fachperson drauf an, die für die Sozialhilfe zuständig ist; aktuell läuft dies gut.
 - o Sozialhilfe soll in der Gemeinde bleiben, da man so näher an den Menschen ist; man kennt die Fälle; eine Auslagerung hätte aus Sicht Gemeinderat wenig Vorteile.
 - o Beispiel KESB: In Zofingen angesiedelt; ein Drittel der Kosten geht an die Administration; die Kosten sind mit Blick auf die Leistungen zu hoch.
 - o Wenn der Dienst in der eigenen Verwaltung geregelt wird, rechnet man nach Aufwand ab und hat weniger Kosten für «Over-Head».
- Jugendarbeit: Geschieht in den Vereinen.
- Asylsuchende: Funktioniert sehr gut; Gemeindeliegenschaft steht zur Verfügung; Integration läuft gut, da man sich früh um Familien bemüht hat.
- Kulturelles Leben ist aktiv in der Gemeinde (insbesondere durch die Vereine organisiert).
- ProSenectute unterstützt die Betreuung von älteren Personen.
- Problem: Ältere Personen, die Anschluss brauchen oder Zugang zu Einkaufsmöglichkeiten, ziehen nach Schöftland um; u. a. aus Steuergründen.
- Volksschule: Leistungsgrenze sichtbar bis erreicht aus finanzieller Sicht; Sonderschule kostet auch noch extra.
- Familienergänzende Kinderbetreuung: Besteht sehr geringe Nachfrage; und wenn dann organisiert man sich privat resp. Familien schliessen sich zusammen; seit drei Jahren besteht ein Kinderbetreuungsgesetz, was auch Kosten verursachen wird.
- Grundsätzlich: Aktuell können die Leistungsbereiche abgedeckt werden; sobald aber mehr Fälle dazu kommen würden, wird's finanziell kritisch. Dann müsste Steuerfuss erhöht werden (von aktuell 117) und Kantonsgelder kämen dazu.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Wasserversorgung ist die Leistungsgrenze erreicht: Aktuell läuft hier deshalb ein Projekt mit Kirchleerau und Moosleerau.
- Raum- und Zonenplanung: Aktuell läuft die neue Raum- und Zonenplanung, aber die Gemeinde müsste eigentlich auch Bauland wieder auszonen.
 - o In diesem Bereich wäre eine Fusion interessant, dann wird in Schöftland verdichtet und in Staffelbach bleibt «schön und grün».
 - o Die Gemeinde müsste jedenfalls von einer Auszonung finanziell profitieren können.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Zivilstandamt und Betreibungsamt sind die Leistungsgrenzen nicht relevant für Staffelbach, da alles von Schöftland geregelt wird; teils ist die Leistungsqualität sowie besonders Kostenentwicklung jedoch nicht erfreulich.

- In den Bereichen Gemeindeverwaltung insb. Steuern und Finanzen ist es schwierig, gutes Personal zu finden.

Gemeinde Staffelbach; Sicht Verwaltungskader

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Sozialhilfe: ca. 11 Fälle in der Gemeinde; Betreuung funktioniert gut; wenige günstige Mietwohnung in der Gemeinde und deshalb wohl auch wenig Nachfrage; auch bei steigenden Fallzahlen könnte man die Leistungen noch erbringen.
- Bibliothek: Es besteht eine eigene Schulbibliothek, die auch öffentlich zugänglich ist.
- Betreuung Asylsuchende: Funktioniert sehr gut, man kriegt auch Unterstützung aus der Gemeinde.
- Arbeitslosen werden vom RAV betreut.
- Alters- und Pflegeheim wird in Schöffland angeboten.
- Kinderbetreuung: Kein Bedarf nach Mittagstisch in der Gemeinde; wird von den Grosseltern abgedeckt; Kinderwoche gibt's für Kinder in den Ferien.
- Jugendarbeit: Keine Nachfrage vorhanden; Jugendliche sind in Schöffland; wird über die Vereine oder von der Jugend- und Kinderkommission abgedeckt.
- Betreuung ältere Personen: Einiges wird über die Pro-Senectute oder örtlichen Vereinen abgedeckt (z.B. Seniorenreis); an sich besteht ein sehr gutes Angebot

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Wasserversorgung: Hier bestehen aktuell Herausforderungen, wenn Dürre herrscht; aber hier bestehen erste Projektideen zur Lösungsfindung in der Region.
- Abwasser: Wird irgendwann bis nach Aarau abfliessen, aktuell aber noch kein Thema.
- Bewilligung von Baugesuchen: Teils Aufgaben werden wieder von der Verwaltung in Staffelbach selbst übernommen; Rest läuft immer noch über Schöffland (Baubewilligungen, Abnahme etc.).

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Zivilstandesamt und Betreibungsamt sind bereits in Schöffland und diese Leistungsbereiche spielen somit keine Rolle für die Gemeinde (in Umfrage korrigieren).
- IT-Support wird vor Ort oder mit einem privaten Partner gelöst; funktioniert aktuell gut.
- STV-Regelungen können gewährleistet werden.
- In Staffelbach ist auf der Verwaltung noch ein reger Schalterbetrieb.
- Gemeindeverwaltung funktioniert aktuell sehr gut.

Gemeinde Wiliberg; Sicht Exekutive

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Asylbereich betrifft die «Vorläufig Aufgenommenen»; die Gemeinde selbst hat keine Plätze für die Asylsuchenden; keine vorhandenen Kapazitäten; deshalb hat man eine Vereinbarung mit Bottenwil; aber auch diese Gemeinde hat nicht so viele Kapazitäten; deshalb ist der Spielraum der Gemeinde Wiliberg in diesem Bereich sehr klein.
- Auch in anderen Bereichen (z.B. Soziales) ist die Kapazitätsgrenze sehr schnell erreicht; entweder 0 oder 1; sobald ein Fall dazu kommt, wird es schwierig.
- Eigentlich werden die meisten Leistungsbereiche nicht von der Gemeinde abgedeckt; viele Aufgaben werden von den Familien übernommen, über bestehende IKZs oder es besteht keine Nachfrage der Bevölkerung nach der entsprechenden Leistung.

- Man muss sich aus Gesetzesgründen in Angebote einkaufen; aber das Angebot wird gar nicht nachgefragt; dazu steigen die Kosten für die Angebote (eher unbefriedigende Situation).
- Keine Sozialfälle in der Gemeinde; deshalb fällt das aktuell auch nicht ins Gewicht.
- Schwelle für Beantragung von Sozialhilfe ist sehr hoch, weil man sich gegenseitig im Dorf gut kennt (soziale Kontrolle).
- Wiliberg ist im Bereich Sozialhilfe bei Zofingen dabei.
- Im Bereich Kinderbetreuung ist der Bedarf/Nachfrage ebenfalls nicht vorhanden, möglicherweise auch weil der administrative Aufwand für die Beantragung der Leistung sehr hoch ist; Leistungsgrenze ist aber durchaus sichtbar, auch ist noch unklar, wie sich die Situation aufgrund der Schulauslagerung verändern wird.
- Grundsatz: Entweder ist die Leistungsgrenze nicht sichtbar; oder gleich erreicht; es gibt nur die beiden Extreme.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Wasserversorgung: Sicherheit muss gewährleistet werden; bei Problemen wird aktuell mit Staffelbach zusammengearbeitet; es wäre aber besser, wenn man sich hier in einer grösseren Region organisieren könnte (z.B. könnte man sich bei Dürre aushelfen).
- Abwasser von Wiliberg geht nach Kölliken.
- Anforderung in unterschiedlichen Bereichen steigen; z.B. Aufbau von Schutzzone.
- Bei anderen Bereichen z.B. Entsorgung organisieren sich die Einwohner auch selbst; vieles wird extern entsorgt (Leistungsgrenze ist hier sichtbar insb. bei Karton, Papier, Grünabfuhr).
- Bei öffentlichen Bauten besteht eine Leistungsgrenze resp. Grenze ist erreicht; weil man bei Umnutzungen Probleme hat (was passiert mit dem alten Schulhaus?).
- Bauzonen sind aufgebraucht; Landwirtschaftszonen lassen sich nicht weiterentwickeln.
- Raum- und Zonenplanung steht aktuell an (Harmonisierung, Bau- und Nutzungsordnung)
- Wird extern vergeben und generiert wiederum Kosten.
- Standortmarketing: Viele Personen bleiben im Dorf, weil die meisten Eigentum besitzen.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Gemeindeexekutive ist sehr gefordert, weil keine Aufgabe delegiert werden kann.
- Bei Feuerwehr ist keine Leistungsgrenze sichtbar; Leistung ist abgedeckt und gewährleistet.

Gemeinde Wiliberg; Sicht Verwaltungskader

Leistungsgrenzen in den Bereichen Soziales, Schule und Kultur

- Betreuung Asylsuchende: Keine Kapazitäten vorhanden, keine ÖV-Verbindungen, keine Unterkünfte resp. keine freien Wohnungen in Wiliberg, Umbau von Zivilschutz-Anlagen ist zu teuer, keine Supermärkte, aktuell läuft hier deshalb eine Zusammenarbeit mit Bottenwil (Leistungsvereinbarung für Zusammenarbeit).
- Familienergänzende Kinderbetreuung: Keine Nachfrage vorhanden; Menschen, die in Wiliberg wohnen, nutzen die bestehenden Familienstrukturen für die Betreuung (z.B. Grosseltern betreuen Kinder).
- Keine Sozialhilfe-Fälle in Wiliberg; wird ebenfalls oft über die Familienstrukturen aufgefangen.
- Ganzer Sozialbereich wird eigentlich über die Familien erbracht; ältere Menschen gehen auch nicht ins Altersheim; allenfalls kommt Unterstützung durch die Spitex.
- Tagesschule wird ab kommendem Jahr in Wiliberg geschlossen; neu gehen alle nach Reitnau in die Schule resp. die Jugendlichen gehen nach Schöffland.
- Betreuung von Arbeitslosen läuft alles über das RAV.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Infrastruktur und Standortförderung

- Sobald Sanierungen/Investitionen (z.B. Wasser/Abwasser, Strassen) anstehen, entstehen sehr hohe Kosten für die Gemeinde und die Leistungsgrenzen sind schnell erreicht.
- Schulhaus ist einziges öffentliches Bauwerk; neu steht das Schulhaus leer; spätere Nutzung des Gebäudes ist unklar; ein Konzept für die Umnutzung ist in Erarbeitung.
- Neue Zonen- und Raumplanung muss noch gemacht werden; wird aber auch hohe Kosten generieren (Planungsbüro muss beigezogen werden).
- Baugesuche werden bereits mit IKZ mit Schöffland geregelt; funktioniert aktuell gut.

Leistungsgrenzen in den Bereichen Sicherheit und Verwaltung

- Aus Sicht Personal ist die Leistungsgrenze bereits erfüllt; Gemeindeverwaltung wird von einer Person geführt; hier ist die Kapazität aufgebraucht.
- Informatik: Keine Personen vorhanden, die IT-Kenntnisse haben; aktuell wird hier mit der Gemeinde Bottenwil zusammengearbeitet (Bottenwil gibt auch Lösungen vor).
- Bei der Feuerwehr besteht bereits eine Zusammenarbeit.

Anhang IV

Flipcharts aus dem Workshop – Gruppe 1

Vertiefte Zusammenarbeit

Pro	Kontra
<p>Schon geübt in IKZ</p>	<p>ausgeschöpft Potential</p>
<p>viel einfacher in Umsetzung</p>	<p>noch mehr IKZ dann keine Gemeindeverw. mehr</p>
<p>höhere Flexibilität</p>	<p>Risiko bei der Anbietergemeinde</p>
<p>Effizienzpotential (wenig)</p>	<p>Viele Kostenblöcke bleiben (Rechnung, Fahrn - überlassen) Gemeindeverw.</p>
<p>Professioneller als in der Gemeinde</p>	
<p>Identität der Gemeinde bleibt</p>	
<p>Stellvertretung genügt</p>	

Fusion in kleinem Perimeter

Pro

Kontra

Signal
setzen

Zeit
kaufen

nur
Zwischen-
schritt

hoher
Ressourcen-
aufwand

kein
Zentrum

Fusion in Gesamtperimeter

Pro

Kontra

Zukunftsfähigkeit

Rekrutierung
Fachkräfte

Rekrutierung
polit. Kandidaten

Raumplanung
→ Bauland
→ Verschiebung
Zentren

mehr Gewicht
im Kanton

alles aus
einer Hand

sehr komplex
-feier-

hängt an
Gemeinde-
namen

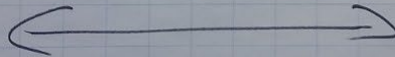
oberes
Suhrental

↓
neuer
Name?

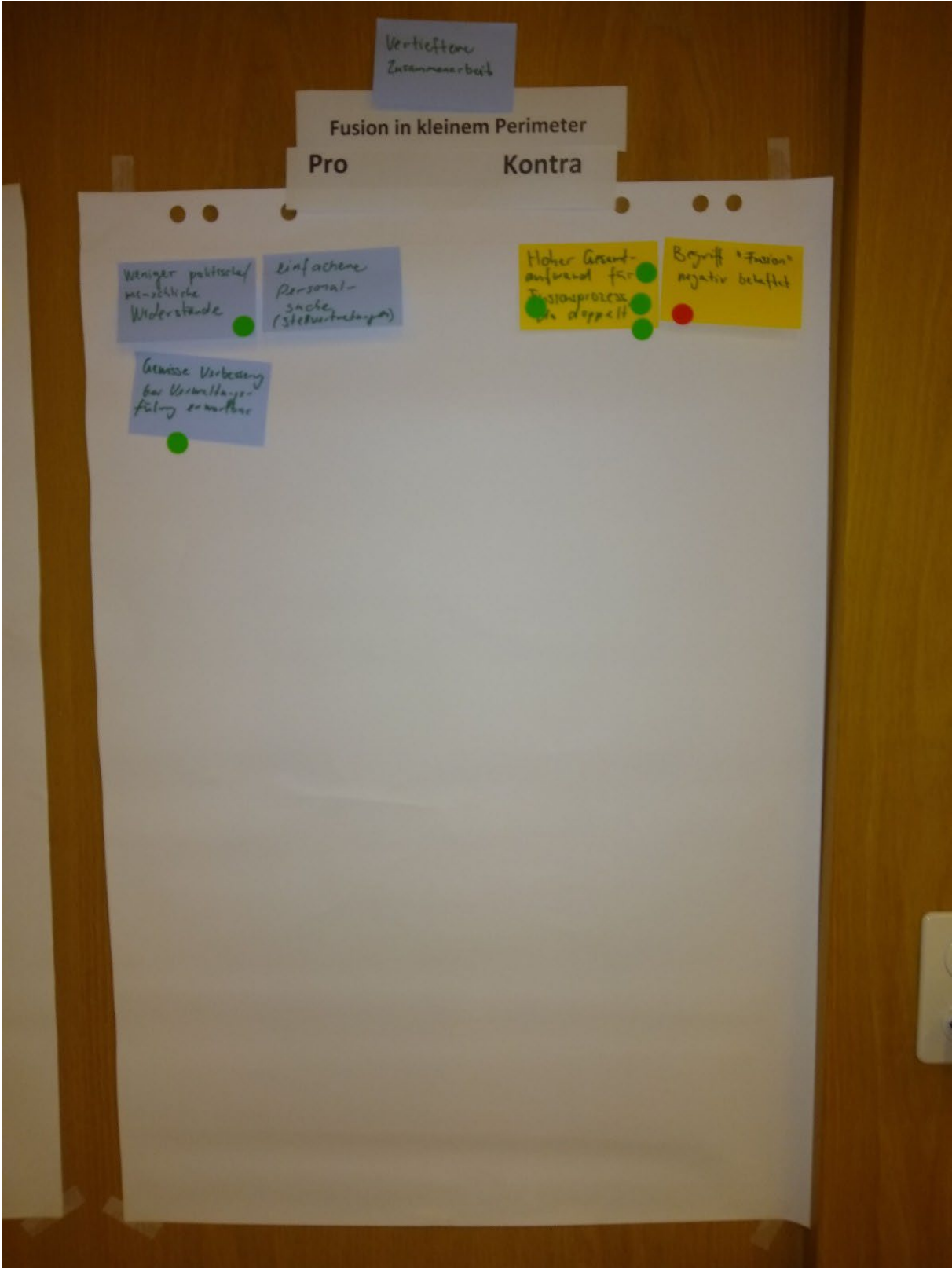
Identität
geht verloren

Bürger Nähe

Raumplanung
→ Abzug Peripherie



Flipcharts aus dem Workshop – Gruppe 2



Fusion in Gesamtperimeter

Pro

Kontra

einfachere
Personalsuche
(stellvertretungen)

Synergien
möglich

theoretische
Kostenoptimierung

Grössere Verwaltung
funktioniert besser;
besser führbar

Digitalisierungs-
projekte besser
umsetzbar

grösseres
Leistungs-
angebot

Personalsuche
für Mikrozenter
wäre einfacher

Gewicht / Mitsprache
bei Kanton
wäre grösser

Bau / Unterhalt
staatlicher Bauten
(z.B. Schulen)
wäre einfacher

Sinkende
Bürgernähe

Akzeptanz
schwierig

Engagement der
Amtsinhaber muss
massiv höher sein

keine Qualitäts-
steigerungen bei
bestehenden Leistungen

Standorte
Primarschule
als Akzeptanz-
Risiko

Vermislingen
nimmt eher ab.

Begriff
"Fusion" negativ
behaftet
→ besser Zusammen-
arbeit

Vertiefte Zusammenarbeit

3

~~Pro~~ Kontra

Kontras

anforderung
bei Aufgäbe
und Umsetzung
(z.B. Finanzierung)

Fleisch ^u abgegrastⁿ

Entwickler

- Jugendarbeit?
- Verwaltung?

iba
einst. sympos

edding 30

Fusion in kleinem Perimeter

Pro

Kontra

schnell
umsetzbar



Vorstufe

"alle Vorteile"
im Kleinen

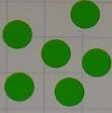
bringt finanziell
(eher) weniger




Fusion in Gesamtperimeter


Pro


Kontra


Synergien
Vernetzung 


Personalsuche 


Behörden


Politisches
Gericht 


Stellen für
einzelne Behörden
tiefer 


Westschweizer 

Politische
Beteiligung tiefer 

Anonymer 

eigener Einfluss
schwindet 

weitere Wege 

Weniger Ein-
sparungen 

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml



AACSB
ACCREDITED

swissuniversities